



---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Nina Guggemos**

**Was macht eine Marke zu ei-  
ner Marke? Eine theoretische  
Analyse der Marke Ikea aus  
Kunden- und markenpsycho-  
logischer Sicht mit anschlie-  
ßender Identifikation  
relevanter Erfolgsfaktoren**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Was macht eine Marke zu einer Marke? Eine theoretische Analyse der Marke IKEA aus Kunden- und markenpsychologischer Sicht mit anschließender Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren**

Autor/in:

**Frau Nina Guggemos**

Studiengang:

**Business Management**

Seminargruppe:

**BM12wM1-B**

Erstprüfer:

**Prof. Hermann Mayer**

Zweitprüfer:

**Prof. em. Dr. Rainer Gömmel**

# **BACHELOR THESIS**

---

**What makes a brand a brand?  
A theoretical analysis of the brand  
IKEA from a customer and brand  
psychological perspective fol-  
lowed by an identification of rele-  
vant success factors**

author:

**Ms. Nina Guggemos**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM12wM1-B**

first examiner:

**Prof. Hermann Mayer**

second examiner:

**Prof. em. Dr. Rainer Gömmel**

---

## **Bibliografische Angaben**

Guggemos, Nina:

Was macht eine Marke zu einer Marke? Eine theoretische Analyse der Marke IKEA aus Kunden- und markenpsychologischer Sicht mit anschließender Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren

What makes a brand a brand? A theoretical analysis of the brand IKEA from a customer and brand psychological perspective followed by an identification of relevant success factors

59 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Zentrales Ziel dieser dreigliedrigen Arbeit ist eine umfassende Erkenntnisgewinnung über Ursachen für und Einflüsse auf IKEAs Markenerfolg bzw. Markenstärke. Zuerst wird die Marke IKEA mithilfe kompilatorischer Methoden aus Kunden- und markenpsychologischer Sicht – analog zum deduktiven Verfahren – analysiert. Anschließend soll eine Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren zeigen, welche weiteren transdisziplinären Einflüsse auf den Unternehmens- und Markenerfolg zu beobachten sind.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Die Marke IKEA aus Kundensicht .....</b>	<b>4</b>
2.1 Kundenkontaktpunkte .....	4
2.1.1 Definition, Identifizierung und Voraussetzung relevanter Touchpoints .....	4
2.1.2 Die wichtigsten Touchpoints der Marke IKEA .....	6
2.1.3 Markenerlebnisse an den Kundenkontaktpunkten schaffen .....	11
2.2 Markenimage .....	15
2.2.1 Definition, Ansätze und Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage .....	15
2.2.2 Einfluss des Herkunftslandes auf die Markenidentität und das Markenimage .....	23
<b>3 Die Marke IKEA aus markenpsychologischer Sicht .....</b>	<b>27</b>
3.1 Transdisziplinarität: Consumer Neuroscience und Marke .....	27
3.1.1 Definition und wissenschaftliche Einordnung .....	27
3.1.2 Markenerkenntnisse durch Consumer Neuroscience .....	28
3.2 Beziehungen zwischen Kunde und Marke .....	35
3.2.1 Konstrukte, Typologien, psychologische und verhaltensbeeinflussende Wirkungen von Kunde-Markenbeziehungen ....	35
3.2.2 „Spotlight“: menschliche Persönlichkeit, Markenpersönlichkeit und die Kongruenztheorie als Bindeglied .....	39
<b>4 Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>46</b>
4.1 Einfluss des Herkunftslandes .....	46
4.2 Konzept, Kultur und Werte des Unternehmens als prägende Einflussgrößen und Basis des Erfolges .....	47
4.3 Corporate Social Responsibility .....	49
4.4 Service-Innovationen .....	51
4.5 Mitarbeiter als Erfolgsfaktor .....	53
<b>5 Zusammenfassung, Bewertung der Ergebnisse und Ausblick .....</b>	<b>57</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXIV</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IKEA-Katalog 2015 - Nachhaltigkeit (S. 324-325).....	8
Abbildung 2: Your IKEA essentails .....	10
Abbildung 3: Markenidentitätssteuerrad IKEA; eigene Darstellung in Anlehnung an Esch 2014, 72 .....	20

# 1 Einleitung

„Whatever the traditional business did, IKEA did it the other way around. In that way we became a distinct brand.“<sup>1</sup> Gegenstand dieser Arbeit wird die Marke IKEA sein, die durch ihre Vielschichtigkeit und den einschlägigen Erfolg hervorsteicht. Da das Unternehmen und die Marke nicht separat betrachtet werden können, ist IKEA per Definitionem eine Unternehmensmarke. Laut Meffert und Bierwirth ist „die Unternehmensmarke [...] ein in den Köpfen der Anspruchsgruppen fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Unternehmen“.<sup>2</sup> Esch beschreibt explizit IKEA als eine erfolgreiche Corporate Brand, weil Geschäftsmodell, Markenidentität und Unternehmensphilosophie kohärent sind.<sup>3</sup> Oft wird IKEA auch als sogenannte Storebrand bzw. Handelsmarke bezeichnet, die alle Betriebstypen im Sinne der Dachmarkenstrategie einheitlich markiert. Dabei hat besonders die multisensuale Gestaltung der Verkaufsräume zentralen Einfluss auf das Markenimage.<sup>4</sup>

Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage, welche theoretischen Konstrukte sich auf die Marke IKEA beziehen lassen, was sie aus verschiedenen Perspektiven besonders „stark“ macht und welche Erfolgsfaktoren sich für die Marke und das Unternehmen identifizieren lassen. Im Rahmen der konsumentenperspektivischen Betrachtung stellen sich der Autorin folgende Fragen: Welche Kontaktpunkte der Marke IKEA sind für den Kunden besonders relevant und welches Ziel sollen Maßnahmen an den Touchpoints hervorrufen? Inwieweit können Markenidentität und Image IKEA's operationalisiert werden und welchen Einfluss hat das Herkunftsland auf beide Größen? Die markenpsychologische Betrachtungsweise soll der Verfasserin zeigen, welche transdisziplinären, theoretischen Konstrukte die Bedeutung, Wirkung und Stärke der Marke IKEA operationalisieren können. Was für eine Art von Beziehung die Marke IKEA und ihre Kunden verbindet. Und welche Rolle dabei die Übereinstimmung von Kunden- und Markenpersönlichkeit spielt. Die Identifizierung relevanter Erfolgsfaktoren wird die Frage klären, welche anderen Faktoren den Erfolg der Marke und des Unternehmens bedingen.

Die Marke IKEA ist Gegenstand vieler Forschungen. Beispielsweise wurde 2009 der Ausdruck „IKEA-Effekt“ von Michael Norton und Kollegen geprägt. Sie bewiesen, dass der „Do it yourself“-Charakter der IKEA-Möbel erfolgstreibend ist. Durch das selbst-

---

<sup>1</sup> Gotemann/Kling 2003, 32

<sup>2</sup> Bierwirth/Meffert 2001, 6

<sup>3</sup> Vgl. Esch 2014c, 46 f.

<sup>4</sup> Vgl. Baumgarth 2014, 479

ständige Zusammenbauen wiesen die Probanden verschiedener Feldstudien ihren Möbeln einen höheren ideellen Wert zu. Die Individualisierung des Massenproduktes war ausschlaggebend.<sup>5</sup> Besonders das Herkunftsland Schweden hat großen Einfluss auf die Marke IKEA. Zwei Wissenschaftler im Jahre 2013 ermittelten mithilfe einer qualitativen Befragung Art und Stärke herkunftsabhängiger Markenassoziationen.<sup>6</sup> Aus der psychologischen Perspektive ist besonders die Selbstkongruenzforschung interessant, die Persönlichkeitsübereinstimmungen zwischen Marke und Konsument erschließt. 2011 stellten Liberatore und Tscheulin fest, dass es an „praxisrelevanten Umsetzungsmöglichkeiten des generierten Selbstkongruenzwissens fehlt“.<sup>7</sup> Sie konnten aber Hypothesen entwickeln, die einen Zusammenhang zwischen Kunden-, Markencharaktereigenschaften und Kaufverhalten herstellen.<sup>8</sup>

Ich bediene mich im Rahmen meiner Arbeit qualitativer, kompilatorischer Methoden der Erkenntnisgewinnung. Auf Basis theoretischer Analysen werde ich – analog zum deduktiven Verfahren – die Marke IKEA als Beispiel heranziehen. Meine Quellen sind vorrangig wissenschaftliche und praxisbezogene Artikel aus internationalen Fachzeitschriften, welche die Aktualität meiner Arbeit sicherstellen werden. Einschlägige Literatur wie Monographien und Kapitel aus Sammelwerken ergänzen die Arbeit um grundsätzliche Betrachtungen und Definitionen.

Meine Arbeit ist dreigliedrig, multiperspektivisch und zusammenhängend gestaltet. Die Ausrichtung der ersten beiden Teile ist sehr theoretisch mit Bezugnahme auf die Marke IKEA. Der letzte Teil basiert ebenso auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die aber größtenteils, explizit auf IKEA bezogene Inhalte thematisieren.

Der erste Teil der Untersuchung umfasst die Analyse der Marke IKEA aus Konsumentensicht. Basis dafür ist eine allgemeine Betrachtung von Definition, Identifizierung und Eigenschaften relevanter Kundenkontaktpunkte. Danach werden die wichtigsten Touchpoints IKEA's – analog zu den vorherigen theoretischen Erkenntnissen – praktisch betrachtet. Im Anschluss werden Markenidentität, Markenimage und deren Zusammenspiel wissenschaftlich, mit Bezugnahme auf IKEA dargestellt. Abschließend wird der Einfluss des Herkunftslandes Schweden auf die Markenidentität und das Markenimage untersucht.

---

<sup>5</sup> Vgl. Norton 2009, 30

<sup>6</sup> Vgl. Diamantopoulos/Herz 2013, 95

<sup>7</sup> Liberatore/Tscheulin 2011, 610

<sup>8</sup> Vgl. ebenda, 605

In einem zweiten Schritt wird die Marke IKEA aus einer markenpsychologischen Perspektive veranschaulicht. Die Felder der Neurowissenschaft, Psychologie, Soziologie, Anthropologie und des Marketing begrenzen meinen Untersuchungsbereich. Im ersten Kapitel wird die Consumer Neuroscience transdisziplinär beschrieben. Anschließend werden psychologische, neurowissenschaftliche Wirkungen sowie Bedeutungen von Marken erfasst und auf IKEA bezogen. Den Abschluss dieses Kapitels bildet eine wissenschaftliche Untersuchung von Kunde-Markenbeziehungen unter der Berücksichtigung anthropologischer, psychologischer und soziologischer Erkenntnisse. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Übereinstimmung zwischen Konsumenten- und Markenpersönlichkeit. Die Grundlage des theoretischen Bezuges auf die Marke IKEA bildet eine Studie von Maehle und Shneor.

Der dritte und letzte Teil dient der Identifizierung relevanter Erfolgsfaktoren aus einer transdisziplinären Sichtweise. Es werden verschiedene Einflüsse auf den Unternehmens- und Markenerfolg untersucht.

## 2 Die Marke IKEA aus Kundensicht

### 2.1 Kundenkontaktpunkte

#### 2.1.1 Definition, Identifizierung und Voraussetzung relevanter Touchpoints

„Touchpoints sind alle Berührungspunkte einer Marke mit den Kunden, die verbale und nonverbale Eindrücke zu dieser vermitteln und dadurch das Markenbild sowie die Markenpräferenz prägen“.<sup>9</sup> Jenkinson spricht auch von der Kommunikation zwischen einer Marke und einem Konsumenten.<sup>10</sup> Der Begriff „Moment of Truth“ wird inflationär verwendet, um prägende Markenerlebnisse zu beschreiben. Unternehmensberater von McKinsey definieren diese Momente als Interaktionen, in denen Konsumenten starke, emotionale Regungen bezüglich der Erfüllung einer Leistung haben.<sup>11</sup> Rutschmann sieht Kontaktpunkte eher als „Impulsepoints“, die eine Kaufreaktion beim Interessierten auslösen sollen.<sup>12</sup> Das Ziel einer optimalen Kontaktpunkteplanung ist es, die Marke schneller in den Köpfen der Konsumenten zu verankern, positive Erfahrungen zu generieren und dadurch die Marken-Kundenbindung zu intensivieren. Das führt zu einer höheren Wiederkaufsrage, Preisbereitschaft sowie zu Empfehlungen und positiver Mundpropaganda.<sup>13</sup>

Man unterscheidet Kontaktpunkte grundsätzlich in direkte und indirekte sowie einseitige und zweiseitige Kontakte. Direkte Kontakte können durch das Unternehmen beeinflusst werden, z. B. ein Verkaufsgespräch. Bei indirekten Kontakten nimmt das Unternehmen keinen direkten Einfluss, sie erfolgen über Dritte, z. B. durch das Lesen von Erfahrungsberichten anderer Kunden im Internet. Einseitige Touchpoints ermöglichen keine Interaktion (z. B. Fernsehwerbung), zweiseitige Kontaktpunkte erlauben und fördern Kommunikation.<sup>14</sup> Eine genauere Einteilung kann entlang von drei Kategorien erfolgen: Paid, Owned, Earned. Paid Touchpoints umfassen alle „bezahlten Maßnahmen, bei denen sich ein Unternehmen ein Medium zur Nutzung seines Kanals

---

<sup>9</sup> Brunner/Esch/Gawlowski 2010, 8

<sup>10</sup> Vgl. Jenkinson 2007, 165

<sup>11</sup> Vgl. Beaujean/Davidson/Madge, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), Zugriff v. 02.05.2015

<sup>12</sup> Vgl. Belz/Rutschmann/Schögel 2010, 4

<sup>13</sup> Vgl. Brunner/Esch/Gawlowski 2010, 9

<sup>14</sup> Vgl. ebenda, 8 f.

kauft“.<sup>15</sup> Beispiele hierfür sind der TV-Spot und die Radio-Werbung von IKEA. Botschaften und Inhalte können vom Unternehmen gestaltet werden. Owned Touchpoints sind alle Touchpoints, die eine Marke selbst besitzt und steuert.<sup>16</sup> Auf die Marke IKEA bezogen, ist der Katalog ein eigens vom Unternehmen publizierter Owned-Touchpoint. Earned Touchpoints werden ohne Einflussnahme des Unternehmens von Dritten gebildet, die Botschaften und Inhalte einer Marke kommunizieren.<sup>17</sup> Anders ausgedrückt, sind es die Kontakte, die sich ein Unternehmen verdient hat.<sup>18</sup> Darunter fallen bei IKEA beispielweise Empfehlungen der Familie/Freunde bezüglich eines Produktes oder virale, kundengetriebene Botschaften auf digitalen Foren bzw. Vergleichsportalen.

Viele Unternehmen sind sich der Anzahl ihrer zu bedienenden Touchpoints gar nicht bewusst. Marken können heute aber um die 100 Kontaktpunkte einsetzen, um in Interaktion mit ihren Kunden zu treten.<sup>19</sup> „Die Anzahl relevanter Kontaktpunkte variiert dabei von Branche zu Branche.“<sup>20</sup> Um die wichtigsten zu bestimmen, müssen alle vorhandenen Berührungspunkte aus unterschiedlichen Perspektiven analysiert werden. In einem ersten Schritt wird die interne Sicht über die relevanten Kontaktpunkte aus Managementperspektive bestimmt.<sup>21</sup> Darauf aufbauend wird die externe Sichtweise in Form von Konsumentenbefragungen ermittelt, um die „idealen kommunikativen Customer Touchpoints mit der Marke [zu identifizieren]“.<sup>22</sup> Der Vergleich zwischen Innen- und Außensicht ist die Grundlage für die Entwicklung eines konkreten Maßnahmenkatalogs.<sup>23</sup>

Laut Jenkinson sind gute Kontaktpunkte kundenzentriert angelegt. Das Unternehmen muss den Konsumenten und dessen Verhaltensweisen verstehen. Er weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass alle Menschen eine psychologische Grundstruktur besitzen und jeder Touchpoint mental von ihnen erfasst wird.<sup>24</sup> Wenn man also die Grundzüge der Kernzielgruppe versteht, kann man seine Kontaktpunkte an dessen Vorstellungen ausrichten. Eine gute Kontaktpunkteplanung muss auch am Kaufprozess des Kunden ausgerichtet werden. Im sogenannten Buying-Cycle findet vereinfacht eine

---

<sup>15</sup> Esch/Klein/Knörle/et al. 2014, 433

<sup>16</sup> Vgl. ebenda, 433 f.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, 434

<sup>18</sup> Vgl. Schüller 2013, 157

<sup>19</sup> Vgl. Totz/Werg 2014, 118

<sup>20</sup> Brunner/Esch/Gawłowski 2010, 11

<sup>21</sup> Vgl. ebenda, 11

<sup>22</sup> Ebenda, 11

<sup>23</sup> Vgl. ebenda, 11 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Jenkinson 2007, 181

Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase statt. Die Touchpoints sind den verschiedenen Abschnitten anzupassen.<sup>25</sup> Laut Schlögel müssen die Kunden während des gesamten Kaufprozesses aktiv involviert werden.<sup>26</sup> Durch Interaktionsimpulse hervorgerufene Handlungen wird die Marke intensiver erlebt, der Kunde identifiziert sich mehr mit ihr und es wird eine stabile Markenbindung aufgebaut.<sup>27</sup> Dabei ist besonders wichtig, die Online- und Offline-Welten aufeinander abzustimmen und eine wechselseitige Kommunikation zwischen den Kontaktpunkten zu ermöglichen.<sup>28</sup> IKEA setzt dieses Vorgehen um, indem der Konsument an fast jedem Berührungspunkt miteinbezogen wird und in Interaktion mit dem Unternehmen treten kann. Eine starke Marke baut auf einer Unternehmenskultur auf. Die Kommunikation über die Kontaktpunkte hinweg sollte auf die Werte des Unternehmens ausgerichtet sein und harmonisch abgestimmt werden.<sup>29</sup> Um ein ganzheitliches Bild zu gewährleisten, sollten alle Touchpoints die gleichen Inhalte und Eindrücke transportieren.<sup>30</sup> Laut Esch erfolgt dies, indem man als Unternehmen einen formal einheitlichen Auftritt (Corporate Design, Logo etc.) an allen Touchpoints wählt und klare Botschaften an seine Zielgruppen kommuniziert.<sup>31</sup> Damit ist ein konsistentes Erlebnis an allen Berührungspunkten gegeben.

## 2.1.2 Die wichtigsten Touchpoints der Marke IKEA

### IKEA-Katalog

Mit einer Auflage von 219 Millionen Stück ist der IKEA-Katalog 2015 eines der auflagestärksten Druckerzeugnisse der Welt. Er erscheint in 33 Sprachen und 47 Ländern.<sup>32</sup> Damit ist er einer der wichtigsten Touchpoints und Kommunikationsmaßnahmen der Marke IKEA. Es gibt drei Versionen des IKEA-Kataloges, dementsprechend auch drei unterschiedliche Berührungspunkte, welche die gleichen Botschaften kommunizieren, sich aber in ihrer Anwendung unterscheiden. Die analoge Version ist ein einseitiger, direkter Owned Touchpoint mit der Marke. Es finden keine Interaktionen zwischen dem Unternehmen und dem Kunden statt, aber er ist vollständig durch das Unternehmen steuerbar. In der Onlineversion des Kataloges hat der Interessierte Zugriff auf veran-

---

<sup>25</sup> Vgl. Brunner/Esch/Gawlowski 2010, 9-10

<sup>26</sup> Vgl. Belz/Rutschmann/Schögel 2010, 6

<sup>27</sup> Vgl. Esch 2014b, 238

<sup>28</sup> Vgl. Totz/Werg 2014, 124

<sup>29</sup> Vgl. Belz/Rutschmann/Schögel 2010, 5

<sup>30</sup> Vgl. Brunner/Esch/Gawlowski 2010, 9

<sup>31</sup> Vgl. Esch/Klein/Knörle et al. 2014, 435

<sup>32</sup> Vgl. Presseportal, 22.08.2014, [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de), Zugriff v. 05.05.2015



schaulichende Videos und kann im Dokument per Hyperlink zu den gewünschten Inhalten navigieren. Die App-Version des Kataloges hingegen ist ein innovativer Kontaktpunkt, der interaktiv gestaltet wurde und den Kunden involviert.

Die Herangehensweise an den diesjährigen Kommunikationsschwerpunkt macht deutlich, dass der Katalog kundenorientiert gestaltet wird. Das Motto „Wo jeder Tag beginnt. Wo jeder Tag zu Ende geht“<sup>33</sup>, wurde auf Basis einer IKEA-Studie, die das Verhalten der Menschen nach dem Aufwachen bis zu dem Zeitpunkt, in dem sie das Haus verlassen, konstituiert. Der sogenannte „Life at Home Report“ ermöglichte die Analyse des Konsumentenverhaltens vor der Schwerpunktsetzung in der Kommunikation.<sup>34</sup> Des Weiteren ist eine Kundeninteraktion mit der App-Version des Kataloges gegeben. So können Interessierte ausgewählte Produkte via Augmented Reality in ihr Zuhause integrieren, „by easily dragging an item from the catalogue and placing it anywhere in the simulated space on their smartphone or tablet screen and, then, immediately taking a screenshot of that selection“.<sup>35</sup> Augmented Reality simuliert sozusagen das Shopperlebnis und ermöglicht die Veranschaulichung in einem selbstgewählten Kontext.<sup>36</sup> Der IKEA-Katalog ist, entlang des Buying-Cycles, der Vorverkaufsphase zuzuordnen, in welcher der Kunde Inspirationen zur Wohnungseinrichtung sucht. Er wird, laut den Ergebnissen einer Studie der Strategieagentur „different“, während des gesamten Kaufentscheidungsprozesses der Kunden genutzt.<sup>37</sup> Die Online- und Offline-Welten des IKEA-Kataloges sind aufeinander abgestimmt. Das analoge Kompendium verweist auf die App und deren Anwendungen. Beide machen den Kunden wiederum auf die Internetseite von IKEA und auf die Möglichkeit online einzukaufen aufmerksam. Eine wechselseitige Kommunikation zwischen den einzelnen Touchpoints ist also gegeben.

Das Design der drei Kontaktpunkte ist konsistent und alle folgen demselben Farbschema. Das Layout der analogen, Online- und App-Version ist identisch. In der App-Version werden allerdings 60 Seiten zusätzlich zur Verfügung gestellt.<sup>38</sup>

Das Wertesystem IKEAs, welches unter anderem auf einem ausgeprägten Nachhaltigkeitsbewusstsein beruht, wird auch mithilfe des Kataloges demonstriert. Zum einen werden auf zwei Seiten soziale und umweltaktivistische Errungenschaften des Unter-

---

<sup>33</sup> Vgl. IKEA, [onlinecatalogue.ikea.com](http://onlinecatalogue.ikea.com), Zugriff v. 06.05.2015

<sup>34</sup> Vgl. Presseportal, 22.08.2014, [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de), Zugriff v. 05.05.2015

<sup>35</sup> Huang/Liu 2014, 83

<sup>36</sup> Vgl. ebenda, 83 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Different Strategieagentur, [www.different.de](http://www.different.de), Zugriff v. 05.05.2015

<sup>38</sup> Vgl. Presseportal, 22.08.2014, [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de), Zugriff v. 05.05.2015

nehmens dargestellt. Zum anderen wird auf die Tatsache hingewiesen, dass der IKEA-Katalog das größte Druckerzeugnis ist, welches zu 100% auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt wird.<sup>39</sup>



Abbildung 1: IKEA-Katalog 2015 - Nachhaltigkeit (S. 324-325)

## IKEA-Website

„The website allows shoppers to consult the range of products to be aware of periodic offers and extra services“.<sup>40</sup> Die Internetseite IKEAs ist ein direkter, zweiseitiger digitaler Owned Touchpoint, der kundenorientiert gestaltet wurde. Digitale Kontaktpunkte kommen zustande, wenn Kunden mithilfe von Online-Medien in Interaktion mit einem Unternehmen oder einer Marke treten.<sup>41</sup> Laut Häuser und Theobald müssen das Design, die Funktionalität, Bedienung und kommunizierte Inhalte markennah gestaltet werden. Die größte Herausforderung ist dabei die Festlegung der Navigationsstruktur, die über alle Kontaktpunkte hinweg konsistent sein muss.<sup>42</sup> IKEA hält diese sehr einfach. Das Produktportfolio wird auf Schlafen, Wohnen, Küche, Bad und Kind generalisiert, analog zum Schema im Katalog. Bei Bedarf kann der Kunde die integrierte Serviceassistentin in Anspruch nehmen, die Fragen bezüglich des Produktsortiments,

<sup>39</sup> Vgl. IKEA, onlinecatalogue.ikea.com, Zugriff v. 06.05.2015

<sup>40</sup> Potente/Salvini 2009, 38

<sup>41</sup> Vgl. Totz/Werg 2014, 115

<sup>42</sup> Vgl. Häuser/Theobald 2011, 223 f.

Unternehmens oder Einrichtungsvorstellungen beantwortet. Der Interessent hat außerdem die Möglichkeit, die Warenverfügbarkeit in der IKEA-Filiale seiner Wahl zu überprüfen oder ausgewählte Produkte online zu erwerben. Die wichtigsten Services der Website sind die zahlreichen Planungshilfen. Neben dem sehr ausführlichen 3-D-unterstützten Küchenplaner stehen dem deutschen Kunden noch viele weitere Tools zur Verfügung, wie z. B. ein Onlineplaner für das Schlaf- und Badezimmer.<sup>43</sup> „The virtual design planning allows customers to act as interior designers.“<sup>44</sup>, was den „Do it yourself“-Charakter des Möbelhauses unterstreicht. Im Rahmen des diesjährigen kommunikativen Schwerpunkts werden die Konsumenten aufgefordert, sich für „ihr Schlaferlebnis“ zu bewerben.<sup>45</sup> Die interaktive Kampagne dient dazu, die Bedürfnisse des Kunden zu erfahren und ihn aktiv zu involvieren.

Die Internetseite wird in der Vorkaufphase verwendet, um eine Produktvorauswahl zu treffen. Die verschiedenen Rubriken entsprechen der Einteilung des Kataloges, dadurch ist die Handhabung sehr einfach. Der Kunde hat die Möglichkeit sich für zusätzliche Dienste zu registrieren wie z. B. die IKEA-Family Mitgliedschaft. Außerdem wird er auf spezielle Angebote aufmerksam gemacht und kann Services wie Finanzierungsmöglichkeiten, Lieferung oder Einkaufsberatungen vor dem Besuch der IKEA-Filiale koordinieren.<sup>46</sup> Die Website ist auch in der Kaufphase relevant, wenn der Kunde Möbel online erwerben will. Laut einer Statistik betrug der Online-Umsatz IKEA's 2014 145 Millionen Euro in Deutschland.<sup>47</sup>

Genau wie der Katalog ist die Website im Corporate Design des Unternehmens konzipiert. Die vorherrschenden Farben blau und gelb dienen der kontaktpunkteübergreifenden Wiedererkennung. Das Wertesystem IKEAs ist auch auf der Internetseite stark repräsentiert. Ein extra Reiter am Ende der Seite führt zur kundenfreundlichen Darstellung des IKEA Konzeptes. Beispielsweise werden die 5 Elemente des „democratic design“-Prozesses (Form, Funktion, Qualität, Verantwortlichkeit, Niedrigpreise), gemäß dem Motto: „Wir tun unseren Teil und du deinen und gemeinsam sparen wir Geld“, vereinfacht dargestellt, um den Kunden dafür zu sensibilisieren.<sup>48</sup> IKEA nutzt die Internetseite auch als Plattform, um auf alle weiteren Kontaktpunkte mit der Marke hinzuweisen. Der Kunde hat die Möglichkeit die nächstgelegene Filiale zu finden, außerdem

---

<sup>43</sup> Vgl. IKEA – Planer & Ratgeber, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 06.05.2015

<sup>44</sup> Potente/Salvini 2009, 38

<sup>45</sup> Vgl. IKEA – Schlaferlebnis, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

<sup>46</sup> Vgl. IKEA – Service & Leistungen, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

<sup>47</sup> Vgl. Statista, [www.statista.com](http://www.statista.com), Zugriff v. 20.05.2015

<sup>48</sup> Vgl. IKEA – Das IKEA Konzept, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

werden alle weiteren Kontaktmöglichkeiten mit IKEA sehr deutlich hervorgehoben, z. B. die interaktiven Foren im Web 2.0 wie Facebook oder Youtube.

### Your IKEA essentials

SHOPPING MADE EASIER

#### Useful tips to get more out of IKEA

IKEA FAMILY members enjoy extra deals and benefits

[Join IKEA FAMILY](#)

Print out your list so you remember everything.

[Make a Shopping list](#)

Need to find your nearest IKEA store?

[Click here to get directions and info](#)

New to IKEA? Let us walk you through it.

[How to shop at IKEA](#)



IKEA ON THE GO

#### More places to meet us

IKEA catalog and brochures

[Download or view online](#)

Mobile Apps

[Get IKEA Catalog app on your iPhone](#)

[Get IKEA Catalog app on your Android](#)

Follow us on:



Abbildung 2: Your IKEA essentials

### IKEA-Filiale

„Most of the customers appeared to have prepared themselves before they came to the store by looking at the catalogue and/or the IKEA web site; however, many noted that this was not the same as seeing furniture „for real“.“<sup>49</sup> Nichts macht die Marke IKEA anschaulicher für Kunden, als ein Besuch in einer Filiale des Unternehmens. Der direkte, zweiseitige Owned Touchpoint ist der interaktivste Berührungspunkt und spricht die Kunden auf einer multidimensionalen Ebene an. Ursprüngliche Zielgruppe waren junge Studenten. IKEA-Filialen werden heute aber hauptsächlich von Freunden, Partnern oder Eltern mit Kindern besucht. Kunden wird die Erfahrung geboten, „Lösungen für die Probleme des Alltags“ real zu erleben und zu „testen“. Die Ausstellungsräume sind privaten Lokalitäten nachempfunden. Mithilfe von Möbeln, Beleuchtung und Alltagsgegenständen simuliert IKEA „echte“ Wohnräume.<sup>50</sup> Den Service im Rahmen eines Besuches kann der Kunde je nach Bedürfnis in Anspruch nehmen. Man kann getreu dem Leitsatz „Do it yourself“ alles selber organisieren und begutachten oder die Hilfe von Mitarbeitern in Anspruch nehmen. Beispielsweise stehen Angestellte zur Verfügung, die für einen einkaufen, während man selber das Warenhaus erkundet.<sup>51</sup> Dieser Spagat zwischen „Alles selber machen“ und dem Rundum-Service macht IKEA so besonders. Die kundenzentrierte Ausrichtung des Touchpoints wird auch bei der Betrachtung der Zusatzangebote deutlich. Die Besucher können original schwedische Speisen im Restaurant genießen oder Spezialitäten in der Feinkostabteilung erwerben. Eltern steht

<sup>49</sup> Edvardsson/Enquist/Johnston 2010, 318

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, 317 f.

<sup>51</sup> Vgl. IKEA – Service & Leistungen, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

zusätzlich die Kinderbetreuung im Småland zur Verfügung, damit sie das Shopperlebnis in Ruhe genießen können.

Mit dem Bau einer Filiale in Chicago bewies IKEA anschaulich, dass der Kunde im Zentrum der Betrachtung steht. Konsumenten wurden bezüglich der Eigenschaften, die ein Shopperlebnis für sie ideal macht, befragt. Dabei wurden ihnen keinerlei monetäre Grenzen gesetzt. Die gesammelten Impressionen und Anregungen flossen dann in die Entwicklung der Geschäftsstelle mit ein. Resultat war, dass 85% der künftigen Besucher das Shopperlebnis als exzellent oder sehr gut bezeichneten. Außerdem blieben alle durchschnittlich eine Stunde länger.<sup>52</sup> IKEA erkannte, „that freeing customers to design their ideal product or experience resulted in a wealth of ideas that would otherwise have remained untapped.“<sup>53</sup>

IKEA-Filialen sind der Kaufphase des Buying-Cycles zuzuweisen. Der Katalog, die Internetseite und Mitarbeiter haben eine unterstützende Wirkung vor und während des Kaufs. Eine wechselseitige Kommunikation zwischen den Kontaktpunkten ist auch in der IKEA-Filiale gegeben. Interessierte haben jederzeit Zugriff auf den aktuellen IKEA-Katalog. Außerdem steht in den meisten Niederlassungen kostenloses WLAN zur Verfügung, man kann also jederzeit auf die IKEA-App zugreifen und z. B. die Warenverfügbarkeit überprüfen.<sup>54</sup>

Alle IKEA-Niederlassungen sind im selben Corporate Design gestaltet. Das Gebäude ist in den Farben blau und gelb gehalten. Die Abteilungen entsprechen der Aufteilung im Katalog und auf der Website. IKEA nutzt auch die Filialen für die Kommunikation ihrer Werte. Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt repräsentieren die Marke und somit die IKEA-Kultur. Sie zeichnet Freundlichkeit, Einfachheit und ein großes Problemlösungspotential aus.

### **2.1.3 Markenerlebnisse an den Kundenkontaktpunkten schaffen**

#### **Erlebnisse und deren Relevanz im Kundenkontaktpunktmanagement**

---

<sup>52</sup> Vgl. Brandyberry/Magidson 2001, 26-28

<sup>53</sup> Ebenda, 28

<sup>54</sup> Vgl. IKEA – Kataloge & Apps, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 08.05.2015

„Ziel eines professionellen Customer Touchpoint Management ist der Aufbau positiver, markenspezifischer Erlebnisse an allen relevanten Kontaktpunkten und dadurch eines kohärenten, vertrauensvollen Markenimages.“<sup>55</sup> Laut Bruhn und Hardwich umfasst der Untersuchungsbereich der Customer Experience die Wahrnehmung von Markenerlebnissen aus der Kundenperspektive. Das Erleben der Marke auf emotionaler und kognitiver Ebene sowie Empfindungen, Gefühle und Assoziationen fließen in die konsumentenperspektivische Betrachtung mit ein.<sup>56</sup> 1968 definierte Maslow Erlebnisse als Momente der größten Freude und Befriedigung.<sup>57</sup> Aus Unternehmensperspektive sind Erlebnisse „events that engage individuals in a personal way“.<sup>58</sup> Mayer und Schwager bezeichneten diese auch als eine Reaktion, die ein Kunde aufgrund eines direkten oder indirekten Kontaktes mit einem Unternehmen hat. Direkte Kontakte sind dabei vom Kunden initiierte Begegnungen. Indirekte entstehen aufgrund unplanmäßiger Berührungspunkte wie Mund-zu-Mund-Propaganda.<sup>59</sup> Die Erfahrung mit einer Marke ergibt sich aus der Summe sämtlicher Erlebnisse, entlang aller Kontaktpunkte.<sup>60</sup> Erfolgreiche Markenerlebnisse müssen deshalb „customers’ senses, emotions, thoughts, acts, values and relations in different ways“<sup>61</sup> involvieren. Laut O’Loughlin, Szmigin und Turnbull sind Erlebnisse mit einer Corporate Brand von Kunden und Managern der Marke abhängig, welche die Unternehmenswerte und das Markenimage transportieren.<sup>62</sup> Gentile und Kollegen beziehen noch das Involvement auf verschiedenen Ebenen mit ein (rational, emotional, sensorisch, physikalisch, spirituell). Sie stellen die Customer Experience in Abhängigkeit von der Kundenerwartung, den unternehmerischen Stimuli und Angeboten an verschiedenen Touchpoints.<sup>63</sup>

### **Dimensionen von Markenerlebnissen und Einflussfaktoren**

Um die Dimensionen von Markenerlebnissen zu erfassen, stützt sich dieses Kapitel auf die Erkenntnisse eines Forschungsteams, welches im Jahre 2007 operierte und sich teilweise auf die Marke IKEA bezieht. Im Anschluss wird ein Operationalisierungsansatz von Brakus et al. umrissen.

---

<sup>55</sup> Esch/Klein/Knörle/et al. 2014, 431

<sup>56</sup> Vgl. Bruhn/Hadwich 2012, 5 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Maslow 1968, 72 f.

<sup>58</sup> Gilmore/Pine 1999, 12

<sup>59</sup> Vgl. Meyer/Schwager 2007, 2

<sup>60</sup> Vgl. Bruhn/Hadwich 2012, 9

<sup>61</sup> Gentile/Noci/Spiller 2007, 404

<sup>62</sup> Vgl. O’Loughlin/Szmigin/Turnbull 2004, 529

<sup>63</sup> Gentile/Noci/Spiller 2007, 397

Gentile und Kollegen stützen sich bei der Entwicklung ihrer sechs Dimensionen auf die „Computational Theory of Mind“. Das, von Pinker 1997 identifizierte, Konstrukt beschreibt, dass der menschliche Verstand aus vier mentalen Modulen besteht, die er zum Erleben und Erfahren seiner Umgebung nutzt. Ein wahrnehmungsbezogenes Modul dient der Erfassung von Sinneseindrücken aus der Umwelt, die intellektuelle Verarbeitung unterstützt deren Verarbeitung (intellektuelles Modul).<sup>64</sup> Soziale Interaktionen fördern das „Gefühl, Teil einer Gruppe zu sein“<sup>65</sup> (relationales Modul) und gezielte Ansprache von Emotionen führen zu positiven Erfahrungen (emotionales Modul).<sup>66</sup> Kundenerlebnisse entstehen nach Pinker also durch das Zusammenspiel der Erfahrungen bedingt durch die einzelnen Module.

Ihr multidimensionaler Ansatz der Erlebniserfassung bezieht des Weiteren neuropsychologische Erkenntnisse und verhaltenswissenschaftliche Studien mit ein. Das Modell umfasst insgesamt sechs Dimensionen. Eine emotionale Komponente beschreibt die Involvierung des affektiven Systems, wenn Kunden auf einer emotionalen, gefühlsbezogenen Ebene angesprochen werden. Die kognitive Ebene stellt das Erlebnis mit einer Marke in Verlinkung mit bewussten, mentalen Prozessen dar. Den Verstand betreffende Geschehnisse setzen dabei eine aktive Involvierung des Kunden voraus.<sup>67</sup> Im Fall der Marke IKEA finden kognitive Begebenheiten vorrangig beim selbstständigen Planen des Wohnraums statt wie z. B. der Küche. Dabei wird der Kunde zum aktiven Problemlöser. Praktische Erlebnisse, durch die intuitive Nutzungsform eines Produktes geprägt, sprechen dagegen die Pragmatik eines Konsumenten an.<sup>68</sup> Ein pragmatisches Erlebnis ist für den Käufer beispielsweise das Verstehen der Montageanleitung. Eine sensorische Dimension erfasst alle Sinneseindrücke wie Sehen, Hören etc.<sup>69</sup> Laut Kilian, spielt die Multisensorik eine große Rolle in der IKEA-Filiale, denn in der Einrichtungsbranche müssen hauptsächlich die auditiven und visuellen Sinne angesprochen werden.<sup>70</sup> Erlebnisse mit der Marke IKEA finden besonders in den Dimensionen der Pragmatik und Sensorik statt. Des Weiteren beziehen Gentile und Kollegen eine Lifestyle-Ausprägung mit ein. Dabei kann ein Erlebnis entstehen, wenn der Konsum oder Nutzen eines Produktes Unternehmens- und Markenwerte zum Ausdruck bringt.<sup>71</sup> Zum Beispiel gibt der Kauf von IKEA-Möbeln Kunden das Gefühl, nachhaltig

---

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn/Hadwich 2012, 11 f.

<sup>65</sup> Ebenda, 12

<sup>66</sup> Vgl. ebenda, 11 f.

<sup>67</sup> Vgl. Gentile/Noci/Spiller 2007, 397 f.

<sup>68</sup> Vgl. ebenda, 398

<sup>69</sup> Vgl. ebenda, 398

<sup>70</sup> Vgl. Kilian 2010, 43

<sup>71</sup> Vgl. Gentile/Noci/Spiller 2007, 398

zu agieren, da IKEA das soziale und ökologische Verantwortungsbewusstsein bewusst in die Markenidentität integriert. Mit dem Ziel Kunden vor dem Kauf dafür zu sensibilisieren. Der relationale Aspekt hängt stark mit der Lifestyle-Komponente zusammen. Erlebnisse, die den sozialen Hintergrund und Beziehungen zu anderen Personen involvieren, können zum Entstehen „of a community or still a tribe of fans“<sup>72</sup> führen. IKEA initiierte eine eigene, kontrollierbare Gemeinschaft. Die hej-Community ist das erste begehbbare, interaktive Wohnmagazin, bei dem sich User bezüglich ihrer Einrichtungsvorstellungen austauschen und diese mit Profis abstimmen können. Damit wird Raum für beziehungsbasierte Markenerlebnisse geschaffen.<sup>73</sup>

Für Gentile et al. hängen Wertesysteme von Kunden und Unternehmen stark mit dem Konzept der Customer Experience zusammen. IKEA kommuniziert z. B. das Nutzenversprechen der Marke über die Customer Experience. Die Kunden realisieren und verarbeiten die Inhalte. Anschließend suchen sie Übereinstimmungen zwischen ihren Erwartungen und den Nutzenversprechen der Marke. Die Erwartungen des Konsumenten ergeben sich dabei aus den kommunizierten hedonistischen und utilitaristischen Werten einer Marke.<sup>74</sup> Laut der Autoren „is [it] important to deliver an adequate balance between utilitarian and hedonic value“.<sup>75</sup>

Gentile und Kollegen stellen Erlebnisse in Abhängigkeit von dem Customer Involvement und Customer Commitment. „Involvement ist der Aktivierungsgrad bzw. die Motivstärke zur objektgerichteten Informationssuche, -aufnahme, -verarbeitung und -speicherung.“<sup>76</sup> Es ist abhängig von der Position des Kunden im Buying-Cycle. Laut Brunner et al. ist es in der Kaufphase am höchsten.<sup>77</sup> Demnach engagieren sich Kunden besonders in der IKEA-Filiale und während eines Onlineeinkaufes. Gentile und Kollegen begründen die Abhängigkeit damit, dass eher Erlebnisse auf einer emotionalen oder Lifestyle-Ebene ein hohes Involvement verlangen.<sup>78</sup> Das Commitment beschreibt den Aufwand, den ein Konsument betreiben muss, um ein Produkt zu verwenden. Die Intensität hängt von der Komplexität, dem Anschaffungs- und Wiederverwendungsnutzen eines Objektes ab.<sup>79</sup> Das Commitment ist beispielsweise erhöht,

---

<sup>72</sup> Gentile/Noci/Spiller 2007, 398

<sup>73</sup> Vgl. Presseportal – hej-Community, [www.presseportal.de](http://www.presseportal.de), Zugriff v. 08.05.2015

<sup>74</sup> Vgl. Gentile/Noci/Spiller 2007, 400

<sup>75</sup> Ebenda, 404

<sup>76</sup> Trommsdorff 2009, 49

<sup>77</sup> Vgl. Brunner/Esch/Gawlowski 2010, 10

<sup>78</sup> Vgl. Gentile/Noci/Spiller 2007, 403

<sup>79</sup> Vgl. ebenda, 403



wenn ein Interessent seine eigene Küche mit dem Planungstool designt, denn der Anschaffungsnutzen ist dabei sehr hoch.

Brakus et al. sehen Markenerlebnisse „as subjective, internal consumer responses (sensations, feelings, and cognitions) and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand’s design and identity, packaging, communications, and environments“.<sup>80</sup> Sie beschäftigten sich mit einer genaueren Operationalisierung der Dimensionen. Betrachtet werden aber, im Gegensatz zu Gentile und Kollegen, nur vier Komponenten, die sie mithilfe kognitiver und philosophischer Erkenntnisse identifizierten.<sup>81</sup> Ihr Ziel war die Entwicklung einer Skala, welche die zu betrachtenden Dimensionen auf ein Minimum reduziert und deren jeweiligen Einfluss auf die Markenerfahrung messbar macht. Für sie umfasst die Customer Experience eine sensorische, affektive (emotionale), kognitive und konative (pragmatische) Komponente. Den Operationalisierungsebenen ihres 4-Faktoren-Modells sind jeweils drei Indikatoren zuordenbar, deren Gewichtung zu einer quantitativen Hinterlegung des Konstrukts führen.<sup>82</sup>

Im Gegensatz zu dem Modell von Gentile et al. ist dieser Ansatz fortschrittlicher operationalisiert. Die Dimensionen sind mit festen Indikatoren hinterlegt, die keinen Raum für Interpretationen lassen. Gentile und Kollegen definieren nicht die genauen Inhalte ihrer Dimensionen. So wird es für den Anwender sehr schwer, die Erlebnisse den verschiedenen Ausprägungen zuzuordnen. Bei Anwendung des Modells von Brakus et al. kann man hingegen nachvollziehen, welche Erlebnisdimensionen die gesamte Markenerfahrung beeinflussen.

## **2.2 Markenimage**

### **2.2.1 Definition, Ansätze und Zusammenspiel von Markenidentität und Markenimage**

#### **Markenidentität als Ausgangspunkt**

---

<sup>80</sup> Brakus/Schmitt/Zarantonello 2009, 53

<sup>81</sup> Vgl. ebenda, 52 ff.

<sup>82</sup> Ebenda, 60

Laut Esch und Kollegen ist die heutige, wissenschaftliche Vorstellung der Markenidentität in der Forschung zur menschlichen Identität begründet.<sup>83</sup> Die Markenidentität zeigt – analog zum menschlichen Verhalten – wofür eine Marke konkret steht bzw. stehen soll.<sup>84</sup>

*„Sie umfasst die essentiellen, wesensprägenden und zeitlich stabilen Eigenschaften einer Marke. Man kann die Markenidentität damit als die Wurzeln einer Marke interpretieren, die den Ausgangspunkt aller Markenüberlegungen darstellen. Sie reflektiert somit alle strategischen Vorstellungen eines Unternehmens zur grundlegenden inhaltlichen Ausrichtung einer Marke.“<sup>85</sup>*

Gemäß Esch et al. stellt die Markenidentität das Fundament der Marke dar, reflektiert deren Selbstbild und ist aktiv vom Unternehmen steuerbar.<sup>86</sup> Aaker definiert die Markenidentität als Substanz einer Marke.<sup>87</sup> „Brand identity should help establish a relationship between the brand and the customer by generating a value proposition involving functional, emotional or self-expressive benefits.“<sup>88</sup> Kapferer bezeichnet sie auch als genetischen Code eines Unternehmen und spricht von einem Aussagekonzept bei der Markenidentität, beim Markenimage hingegen von einem Akzeptanzkonzept.<sup>89</sup> Laut Burmann et al. bringt „die Markenidentität [...] die wesensprägenden Merkmale einer Marke, für welche die Marke zunächst nach innen und später auch nach außen stehen soll, zum Ausdruck“.<sup>90</sup>

Esch hebt hervor, dass die Markenidentität bei erfolgreichen Corporate Brands immer in Anlehnung an das Geschäftsmodell, die Unternehmensphilosophie und Vision entwickelt werden muss, damit ein konsistentes Markenimage bei den Anspruchsgruppen entstehen kann.<sup>91</sup> Kapferer sieht die vorherige Abstimmung der Identität mit dem Zweck und der Bedeutung der Marke ebenso als Grundvoraussetzung für ein einheitliches Image.<sup>92</sup> IKEA wird als exemplarisches Beispiel einer Marke, die eine große Kohärenz zwischen den vier unternehmerischen Größen aufweist, dargestellt.<sup>93</sup> Das

---

<sup>83</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 105

<sup>84</sup> Vgl. Esch 2004, 84

<sup>85</sup> Esch/Langner/Rempel 2005, 106

<sup>86</sup> Vgl. ebenda, 106 ff.

<sup>87</sup> Vgl. Aaker D./Joachimsthaler 2000, 31

<sup>88</sup> Aaker D. 1996, 68

<sup>89</sup> Vgl. Kapferer 1992, 44 ff.

<sup>90</sup> Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 329

<sup>91</sup> Vgl. Esch 2014c, 46

<sup>92</sup> Vgl. Kapferer 1992, 45

<sup>93</sup> Vgl. Esch 2014c, 46

Geschäftsmodell IKEAs stützt die Vision des Gründers Ingvar Kamprad, vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen, indem ein breites Sortiment formschöner, funktionaler und qualitativ hochwertiger Produkte zu niedrigen Preisen angeboten wird.<sup>94</sup>

Auf Basis sozialwissenschaftlicher und psychologischer Identitätsforschung lassen sich sechs Komponenten identifizieren, welche die Markenidentität umschreiben. Die Markenherkunft bildet dabei das Fundament. Sie ist von hoher Relevanz, da Marken von internen und externen Anspruchsgruppen im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen wird.<sup>95</sup> Es werden drei Facetten betrachtet: Die räumliche Herkunft, Unternehmensherkunft und Branchenherkunft.<sup>96</sup> Das Herkunftsland Schweden der Marke IKEA hat demnach großen Einfluss auf die interne und externe Perzeption. Die Markenvision gibt die langfristige Ausrichtung des Unternehmens vor und soll wichtige Motive der Nachfrager und Mitarbeiter ansprechen. IKEAs Vision, einen besseren Alltag für die vielen Menschen zu schaffen, entspricht gleichermaßen dem Geschäftsmodell des Unternehmens. Die Markenkompetenz beantwortet die Frage: „Was können wir?“.<sup>97</sup> Die Markenwerte „bilden die symbolische Essenz der Markenidentität und bringen wichtige emotionale Komponenten der Markenidentität zum Ausdruck.“<sup>98</sup> IKEA zeigt in diesem Bereich sehr viel Engagement und kommuniziert die sozialen und umweltaktivistischen Werte des Unternehmens durch die Marke. Die Markenpersönlichkeit ist ebenfalls Bestandteil der Markenidentität und wird von Aaker als „a set of human characteristics associated with a brand“<sup>99</sup> definiert. Die Markenleistung basiert auf der Markenkompetenz und beschreibt alle Dienstleistungen und Produkte, die eine Marke für den Nachfrager nutzbar machen.<sup>100</sup>

Die Markenidentität hat verschiedene Anspruchsgruppen. Sie muss flexibel an sich verändernde Kunden-, Lieferanten, Handels- oder Medien-Bedürfnisstrukturen anpassbar sein<sup>101</sup> und mit Markt- und Wettbewerbsentwicklungen<sup>102</sup> abgestimmt werden. Laut Esch ist es von Vorteil, wenn die Markenidentität global agierender Unternehmen zentral gesteuert wird. Kultur- und marktspezifische Anpassungen sollten nur mithilfe

---

<sup>94</sup> Vgl. IKEA – Das IKEA Konzept, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

<sup>95</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 330

<sup>96</sup> Vgl. Becker 2012, 59

<sup>97</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 331

<sup>98</sup> Ebenda, 331

<sup>99</sup> Aaker J. 1997, 347

<sup>100</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 332

<sup>101</sup> Vgl. Esch/Petri 2014, 80

<sup>102</sup> Vgl. Esch 2014c, 48

kommunikativer Maßnahmen aufgegriffen werden.<sup>103</sup> IKEA stellt eine zentralisierte Steuerung durch ein Subunternehmen sicher. „Inter IKEA Systems B.V. is the owner of the IKEA Concept and the worldwide IKEA franchisor.“<sup>104</sup> Sie verwalten sozusagen die Identität von IKEA und stellen sicher, dass sie länderübergreifend konsistent von den Franchisenehmern übermittelt wird. Des Weiteren ist von Unternehmensseite sicherzustellen, dass besonders die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt die Markenidentität leben.<sup>105</sup> Dies kann durch nach innen gerichtete, kommunikative Maßnahmen geschehen. Mitarbeiter, die sich mit einem Unternehmen oder einer Marke identifizieren, tragen zum Unternehmenserfolg bei. Sie können als Markenbotschafter betrachtet werden.<sup>106</sup>

Die Literatur verweist auf verschiedene identitätsorientierte Verfahren zur Ermittlung der Markenidentität. Das älteste Modell ist auf Kapferer zurückzuführen. Er betrachtet die Markenidentität in Form eines Identitätsprismas unter zwei Aspekten, denen sechs Dimensionen zuordenbar sind.<sup>107</sup> Vier Jahre später entwickelte Aaker seinen Ansatz, der die Auffassung der Identität aus vier möglichen Perspektiven – die Marke als Produkt, als Organisation, als Person sowie als Symbol – einschließt.<sup>108</sup> Das Modell von Meffert und Burmann im Jahre 1996 baut auf den Erkenntnissen von Aaker und Kapferer auf und schließt die Arbeit von Keller zum Markenimage mit ein. Sie entwickelten den identitätsorientierten Ansatz zum sogenannten identitätsbasierten Ansatz der Markenführung weiter.<sup>109</sup> Aus der Managementperspektive sticht besonders Esch's Markensteuerrad hervor. Es eignet sich besonders gut, um die Identitätsstruktur IKEAs zu erfassen. Das Modell baut auf Erkenntnissen zur Wissensstruktur im Gehirn auf, die besagen, dass dieses grundsätzlich in zwei Hälften einzuteilen ist.<sup>110</sup> Obwohl die Trennung der beiden Gehirnhälften neurowissenschaftlich widerlegt wurde, bildet diese Einteilung einen guten Ausgangspunkt zur Erfassung der Markenidentität.<sup>111</sup> Die linke Hemisphäre ist der sprachlich-rationale Teil. Die rechte Gehirnhälfte ist dagegen bildhaft-emotional geprägt. Darauf aufbauend platziert Esch den Markennutzen und die Markenattribute auf der linken Seite seines Markensteuerrads. Die rational erfassbaren Eigenschaften einer Marke werden nämlich dort von den Anspruchsgruppen erfasst.

---

<sup>103</sup> Vgl. Esch/Petri 2014, 94-95

<sup>104</sup> Inter IKEA Systems B.V. – Who we are, franchisor.ikea.com, Zugriff v. 14.05.2015

<sup>105</sup> Vgl. Esch/Petri 2014, 86-87

<sup>106</sup> Vgl. Florack/Wänke 2007, 122

<sup>107</sup> Vgl. Kapferer 1992, 50 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Aaker D.1996, 78

<sup>109</sup> Vgl. Radtke 2014, 23 f.

<sup>110</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 119

<sup>111</sup> Vgl. Esch 2012, 79 ff.

Die rechte Seite des Markensteuerrads setzt sich aus der Markentonaltät und dem Markenbild zusammen, da Gefühle und Eindrücke einer Marke von den Anspruchsgruppen in derselben Hemisphäre verarbeitet werden.<sup>112</sup>

Beim Markennutzen wird zwischen dem sachlich-funktionalen und psychosozialen Nutzen differenziert. IKEA bietet zum Beispiel ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, generiert aber wenig Prestige für seine Nutzer. Die Markenattribute sind mit Eigenschaften gleichzusetzen. Es wird unterschieden zwischen dem Wesen des Angebots selbst (die Möbel von IKEA sind selbst zusammenzubauen und abzuholen) und den Eigenschaften des Unternehmens (IKEAs schwedische Wurzeln prägen den Konzern).<sup>113</sup>

Das Erfassen der Markentonaltät kann über drei Zugänge geschehen: Markenpersönlichkeit, Markenbeziehung und Markenerlebnisse. Marken können menschliche Persönlichkeitsmerkmale aufweisen. Wenn das Naturell der Marke mit dem der Anspruchsgruppen kongruent oder erstrebenswert ist, kann dies die Konsumerfahrung beeinflussen. Marken können auch Beziehungen zu ihren Kunden pflegen und umgekehrt. Eine Beziehung entsteht, wenn die Persönlichkeit von IKEA mit der ihrer Anspruchsgruppen interagiert.<sup>114</sup> Markenerlebnisse entstehen an den Kontaktpunkten der Marke und werden durch persönliche Kontakte oder Kommunikation hervorgerufen. Das Markenbild wird durch kommunikative Maßnahmen geprägt. Es umfasst multisensorische Eindrücke, welche die Marke auszeichnen. Die blau gelbe Farbgebung von IKEA ist beispielsweise an jedem Touchpoint präsent. Inszenierte Wohnlandschaften laden neben dem visuellen Anreiz auch zum „Fühlen“ ein.

Das Zentrum des Markensteuerrads von Esch bildet die Markenkompetenz und beantwortet die Frage: „Wer bin ich?“. Sie kann sich auf die Markenherkunft, Historie, Rolle im Markt oder zentrale Markenassets beziehen.<sup>115</sup> Das Herkunftsland Schweden prägt die Marke IKEA in besonderer Weise und ist deshalb wesentlicher Bestandteil der Markenkompetenz. Das Preis-Leistungsverhältnis und das an Kundenbedürfnissen ausgerichtete Design machen IKEA besonders.

Die Markenidentität wird nach außen durch kommunikative Maßnahmen umgesetzt. Die Inszenierung der Marke erfolgt an allen Kontaktpunkten und muss an den Bedürf-

---

<sup>112</sup> Vgl. Esch 2014a, 66 ff.

<sup>113</sup> Vgl. ebenda, 68

<sup>114</sup> Vgl. ebenda, 69 f.

<sup>115</sup> Vgl. ebenda, 71

nissen des Kunden ausgerichtet sein.<sup>116</sup> Alle Marketingmaßnahmen sollen dabei das gleiche Markenbild übermitteln, damit „die Herausbildung eines klaren und deutlich abgestimmten Markenimages [...] gestützt [wird]“<sup>117</sup>.

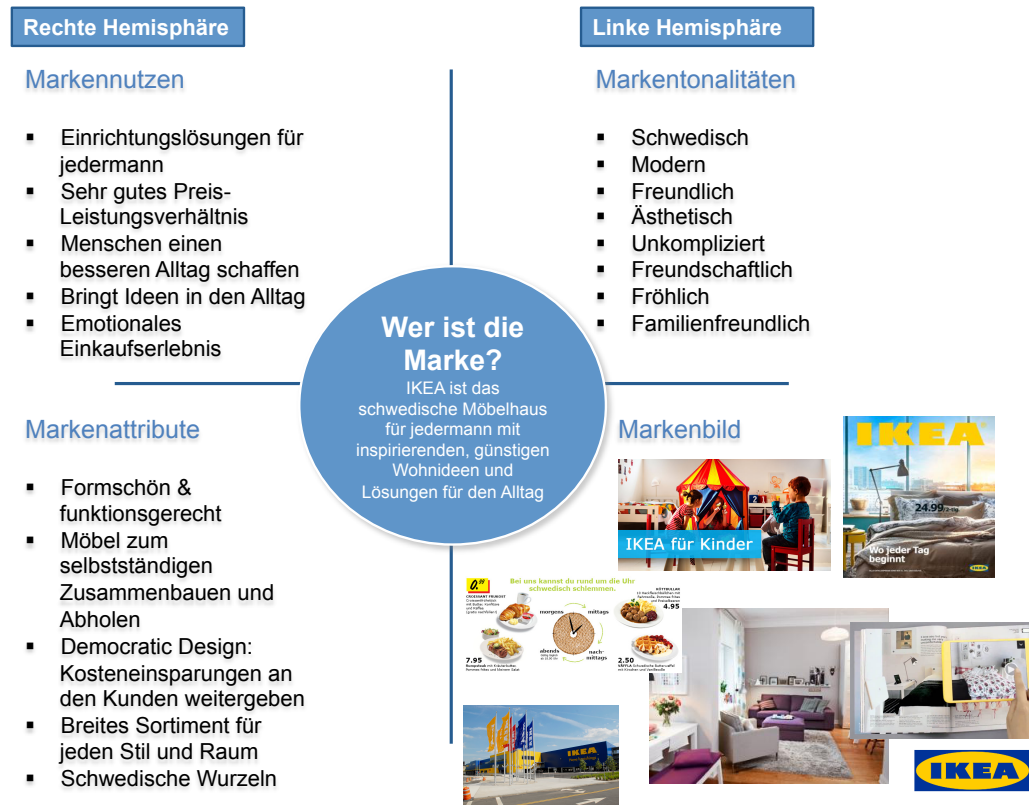


Abbildung 3: Markenidentitätssteuerrad IKEA; eigene Darstellung in Anlehnung an Esch 2014, 72

## Markenimage als Fremdbild

Das Markenimage ist das Fremdbild einer Marke.<sup>118</sup> Schlegl bezeichnet es auch als „das innere, gefühlsmäßige Vorstellungsbild [...], das eine Person von einem Produkt oder einer Dienstleistung hat“.<sup>119</sup> Burmann et al. sprechen auch von einem mehrdimensionalen Einstellungskonstrukt, welches das Vorstellungsbild der Konsumenten von einer Marke wiedergibt.<sup>120</sup> Psychologisch ist das Markenimage die Wahrnehmung

<sup>116</sup> Vgl. Florack/Wänke 2007, 122

<sup>117</sup> Ebenda, 122.

<sup>118</sup> Vgl. Esch 2014a, 63

<sup>119</sup> Schlegel 2011, 15

<sup>120</sup> Vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 59

einer Marke durch den Verbraucher und entspricht den im Gedächtnis repräsentierten Assoziationen und Wissensstrukturen.<sup>121</sup> Keller definiert Markenimage als „perceptions about a brand as reflected by the brand associations held in consumers memory“<sup>122</sup>. Baumgarth bewies empirisch, dass besonders eine Kombination aus rationalem und emotionalem Image starke Marken auszeichnet.<sup>123</sup>

Es kann als ein Teil des Markenwissens gesehen werden.<sup>124</sup> „Das Markenwissen bezeichnet alle gespeicherten Vorstellungen, Gedächtnisstrukturen und Informationen, die durch Beschäftigung mit und Kommunikation über die Marke aufgebaut werden.“<sup>125</sup> Für Keller ist das Markenwissen Voraussetzung für Markenstärke und Bekanntheit. Es kann in Markenimage und Markenbekanntheit operationalisiert werden.<sup>126</sup> Die Markenbekanntheit gilt dabei als Grundvoraussetzung, das Markenimage als hinreichende Bedingung.<sup>127</sup> Wenn beispielsweise niemand die Marke IKEA kennt, kann auch kein Image bei den Anspruchsgruppen entstehen. Bei der Markenbekanntheit unterscheidet man zwischen Brand Recognition und Brand Recall.<sup>128</sup> Diese zwei Formen werden auch als explizites Markenwissen bezeichnet, also eine bewusste Erinnerung an Erlerntes.<sup>129</sup> Eine gestützte Markenbekanntheit (Brand Recognition) besteht, wenn sich Konsumenten beim Anblick des Markenlogos oder Markennamen an die Marke erinnern können. Die ungestützte Markenbekanntheit ist intensiver, weil sich die Befragten ohne Hilfestellung an die Marke erinnern können. Dabei ist die Marke, die ihnen als erstes in den Sinn kommt „Top of Mind“. Je höher also die Intensität der Markenbekanntheit, desto eher wird die Marke beim Kauf in Betracht gezogen.<sup>130</sup> Dahlvig beschreibt IKEAs Markenbekanntheit wie folgt: „Our brand awareness has always been higher than the company's actual size and sale volume.“<sup>131</sup>

Das Markenimage als komplexes Einstellungskonstrukt, entspricht allen Assoziationen, die den Nutzen, Eigenschaften oder Gesamteindruck der Marke betreffen.<sup>132</sup> Assoziationen sind in Form von semantischen Netzwerken im Kopf des Konsumenten ange-

---

<sup>121</sup> Vgl. Moser 2007, 422

<sup>122</sup> Keller 1993, 3

<sup>123</sup> Vgl. Baumgarth 2014, 100

<sup>124</sup> Vgl. ebenda, 99

<sup>125</sup> Schlegl 2007, 13

<sup>126</sup> Vgl. Keller 1993, 2 ff.

<sup>127</sup> Vgl. Schlegl 2011, 13

<sup>128</sup> Vgl. Keller 1993, 3

<sup>129</sup> Vgl. Baumgarth 2014, 108

<sup>130</sup> Vgl. Schlegl 2011, 14

<sup>131</sup> Goteman/Kling 2003, 32 f.

<sup>132</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 824

legt.<sup>133</sup> Grundsätzlich kann man zwischen emotionalen und wissensorientierten Assoziationen unterscheiden.<sup>134</sup> Keller differenziert sie nach Art, Stärke, Vorteilhaftigkeit und Einzigartigkeit.<sup>135</sup> Die Stärke der Assoziationen ist durch deren Relevanz und Kontinuität ersichtlich. Die Vorteilhaftigkeit beschreibt die Positivität der Verknüpfungen. Die Einzigartigkeit stellt die Besonderheit der Assoziationen im Vergleich zu konkurrierenden Unternehmen dar.<sup>136</sup> Keller unterscheidet drei allgemeine Arten: „Brand associations can be classified into three major categories of increasing scope: attributes, benefits, and attitudes.“<sup>137</sup> Bei den Eigenschaften differenziert er zwischen produkt- und nicht produktbezogenen Eigenschaften.<sup>138</sup> Dazu gehören Merkmale, welche die Marke charakterisieren wie die Herkunft, Werte oder Persönlichkeit. Den Markenattributen untergeordnet ist der Markennutzen, der wiederum in den symbolischen und funktionalen Nutzen unterteilbar ist.<sup>139</sup> „Der vom Nachfrager wahrgenommene **funktionale Nutzen** umfasst sämtliche Nutzendimensionen, die sich aus den physikalisch-funktionellen Merkmalen der Marke ergeben. Der **symbolische Nutzen** entsteht immer dann, wenn eine Marke neben ihrer funktionalen Nutzenstiftung dem Nachfrager einen zusätzlichen Nutzen, wie z. B. Prestige, stiftet.“<sup>140</sup> Ein funktionaler Nutzen der Marke IKEA ist, wie bei der Analyse der Markenidentität festgestellt, zum Beispiel das Preis-Leistungsverhältnis. „Brand Attitudes“ beschreiben die Einstellungen eines Konsumenten gegenüber der Marke, die sich aus allen Erfahrungen mit Produkten oder Services ergeben.<sup>141</sup>

Laut Burmann et al. stehen Markenidentität und Markenimage in einem dauerhaften Austauschprozess. Die Markenidentität als „Aussagekonzept“<sup>142</sup>, bringt zum Ausdruck wofür eine Marke stehen soll. Das Markenimage als „Akzeptanzkonzept“<sup>143</sup> der Nachfrager kann als die Wahrnehmung und Beurteilung der Markenidentität interpretiert werden.<sup>144</sup> Es bildet sich langfristig durch sich wiederholende Kontakte und Kommunikation mit der Marke. Alle kommunikativen Maßnahmen müssen daher an jedem

---

<sup>133</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 104 ff.

<sup>134</sup> Vgl. Adjouri 2014, 41 f.

<sup>135</sup> Vgl. Keller 1993, 3-5

<sup>136</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 824 f.

<sup>137</sup> Keller 1993, 4

<sup>138</sup> Vgl. Keller 1993, 5

<sup>139</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 333

<sup>140</sup> Ebenda, 333

<sup>141</sup> Keller 1993, 4

<sup>142</sup> Kapferer 1992, 44 ff.

<sup>143</sup> Kapferer 1992, 45

<sup>144</sup> Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 29



Touchpoint markenidentitätsorientiert gestaltet werden, damit das Markenimage der Zielgruppe dem angestrebten Sollzustand des Unternehmens entsprechen kann.<sup>145</sup> Eigentliches Ziel sollte eine möglichst große Übereinstimmung zwischen Selbstbild und Fremdbild einer Marke sein. Das Markenimage ist dementsprechend der Output, an dem die erfolgreiche Umsetzung der Markenidentität gemessen werden kann.<sup>146</sup>

Da IKEA ein sehr gutes, konsistentes Markenimage hat, lässt sich die Hypothese aufstellen, dass Fremd- und Selbstbild größtenteils übereinstimmen. Ein starkes Markenimage beeinflusst den Markenwert erheblich und führt zu einer höheren Kaufwahrscheinlichkeit.<sup>147</sup>

## 2.2.2 Einfluss des Herkunftslandes auf die Markenidentität und das Markenimage

Besonders das Herkunftsland Schweden hat großen Einfluss auf die Markenidentität und das Markenimage IKEAs. „Die Markenherkunft wird im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung als eine Komponente der Markenidentität betrachtet und ihr wird eine sehr hohe Relevanz zugesprochen.“<sup>148</sup> In Anlehnung an Aaker, Burmann/Meffert und Kapferer lässt sich die Markenherkunft folgendermaßen definieren: „Die Markenherkunft stellt die Gesamtheit aller geographischen, kulturellen und institutionellen Einflüsse dar, die festlegen von wo, wem oder was eine Marke entstammt.“<sup>149</sup> Im Rahmen des Ansatzes von Burmann und Meffert wird sie als Fundament der Markenidentität beschrieben, denn Marken werden von internen und externen Zielgruppen im Kontext ihres Ursprungs wahrgenommen.<sup>150</sup> Laut Becker zeigt das Beispiel IKEA, wie in der Praxis räumliche Herkunft und Markenidentität verbunden und beide dadurch erlebbar gemacht werden.<sup>151</sup> Keller misst, im Zusammenhang mit seiner Markenimageforschung, herkunftsbezogenen Assoziationen einen hohen Wert zu, denn „a brand may be associated with its „country of origin“ [...] in such way that consumers infer spe-

---

<sup>145</sup> Vgl. Esch 2014a, 63

<sup>146</sup> Vgl. Esch/Langner/Rempel 2005, 109

<sup>147</sup> Vgl. Sattler 1997, 46 ff.

<sup>148</sup> Becker 2012, 57

<sup>149</sup> Blinda 2003, 39

<sup>150</sup> Vgl. Burmann/Kirchgeorg/Meffert 2015, 330

<sup>151</sup> Vgl. Becker 2012, 271

cific beliefs and evaluations“.<sup>152</sup> Man differenziert zwischen der Unternehmensherkunft, Branchenherkunft und der räumlichen Herkunft.<sup>153</sup>

Bevor untersucht wird, wie die Identität und das Image durch den räumlichen Ursprung beeinflusst werden können, muss definiert werden, was die geographische Herkunft einer Marke ist. Die klassische Country of Origin-Forschung, welche als „[...] any influence that the country of manufacture, assembly, or design has on a consumer's positive or negative perception of a product“<sup>154</sup> charakterisiert werden kann, unterscheidet vier Herkunftsbezüge: Country of Manufacture, Country of Corporate Ownership, Country of Design und Country of Parts.<sup>155</sup> Je nach gewähltem Ausgangspunkt muss IKEA eine andere Herkunft zugesprochen werden. Da die Endproduktion IKEAs in 12 unterschiedlichen Ländern stattfindet, die IKEA-Group in Besitz der INGKA Foundation in den Niederlanden ist und das Unternehmen Lieferanten aus 55 unterschiedlichen Ländern beschäftigt, kann man nur mithilfe des Country-of-Design-Ansatzes Bezüge zum Herkunftsland Schweden herstellen.<sup>156</sup> Der Brand Origin Ansatz erweitert die Betrachtungsweise um die wahrgenommene Markenherkunft.<sup>157</sup> Brand Origin wird definiert als „the place, region or country to which the brand is perceived to belong by its target consumers. We note that this may differ from the location where products carrying the brand name are manufactured, or are perceived by consumers to be manufactured.“<sup>158</sup> Die Marke IKEA wird demnach als schwedisch wahrgenommen, obwohl nur Teile der Designentwicklung ausschließlich in Schweden durchgeführt werden. Die Markenherkunft IKEAs hat also großen Einfluss auf die Markenidentität, obwohl der Sitz der Unternehmenszentrale und die Produktionsstätten aus unternehmensstrategischen Gründen verlagert wurden.<sup>159</sup>

Laut Becker sind Markenidentität und Markenherkunft nicht losgelöst voneinander zu vermitteln, sie sollten hingegen eng miteinander verknüpft werden.<sup>160</sup> Die räumliche Markenherkunft hat sowohl Einfluss auf die Werte und Vision einer Marke, als auch auf deren Persönlichkeit, Kompetenz und Leistungen.<sup>161</sup> Wie in Abbildung 3 zu erkennen,

---

<sup>152</sup> Keller 1993, 11

<sup>153</sup> Vgl. Becker 2012, 59

<sup>154</sup> Cateora/Graham 2002, 369

<sup>155</sup> Vgl. Becker 2012, 54

<sup>156</sup> Vgl. ebenda, 53 f.

<sup>157</sup> Vgl. Becker/Burmann 2010, 21

<sup>158</sup> Thakor 1996, 28

<sup>159</sup> Vgl. Becker 2012, 250

<sup>160</sup> Vgl. Becker 2012, 271

<sup>161</sup> Vgl. Blinda 2003, 59 ff.

ist die Markenherkunft in jeder Markenidentitätsdimension vertreten. Die Integration der Herkunft in die Markenidentität wird bei näherer Betrachtung des Designstils, der Herstellungsweise und des Ursprungsortes von IKEA ersichtlich. Zum Beispiel orientiert sich das Design der Möbel an schwedischen Künstlern des 19. Jahrhunderts, die Funktionalismus und Modernität in ihrem Mobiliar vereint und damit das schwedische Einrichtungsdesign revolutioniert haben. Des Weiteren beruht die Herstellung preisgünstiger Möbel auf der Ressourceneffizienz des Herkunftsortes Småland. Die sozialen Werte IKEAs stimmen mit denen der schwedischen Gesellschaft überein und bauen beispielsweise auf der großen Bedeutungszumessung des familiären Lebens oder Gleichbehandlung von Arm und Reich auf.<sup>162</sup>

In Kapitel 2.2.1 wurde deutlich, dass die Markenidentität gleichermaßen nach innen und außen umgesetzt werden muss. Die interne Umsetzung findet statt, weil alle Mitarbeiter die Werte einer Marke nach außen repräsentieren. IKEA schafft deshalb ein internes Bewusstsein für das Herkunftsland durch einen weltweit einheitlichen Führungsstil, der sich an der schwedischen Gesellschaft orientiert.<sup>163</sup> „IKEA hebt dabei Werte wie Einfachheit, Gleichheit und Offenheit hervor.“<sup>164</sup> Laut Becker drücken sich Einfachheit und Gleichheit darin aus, dass kein Mitarbeiter IKEAs maßgeschneiderte Kleidung benötigt. Offenheit wird durch „fika“ gelebt. Dabei handelt es sich um eine sogenannte „Kaffeepause auf Schwedisch“, welche die soziale Aktivität intensivieren soll. Um die schwedische Markenidentität weltweit zu implementieren, befürwortet IKEA internationale Arbeitsplatzwechsel, deren Resultat ist, dass 90% der weltweiten Mitarbeiter die Identität der Marke kennen und 80% sich von dieser inspiriert fühlen.<sup>165</sup>

Der Herkunftsraum der Marke muss umfassend in die kommunikativen Maßnahmen integriert werden. Nur wenn sie als wesentliches Element der Markenidentität verstanden und an fast allen Kontaktpunkten mit dem Kunden erlebbar gemacht wird, kann die Herkunft das Markenimage beeinflussen.<sup>166</sup> IKEA gelingt dies hervorragend. Das Logo ist in den Nationalfarben Schwedens gehalten, spezifische Regionen des Landes dienen der Bezeichnung von Abteilungen und nationale Events wie „Midsommar“ werden geschickt in die Kommunikation integriert. Damit ist IKEA als schwedisch zu erkennen und macht das Land und die Marke erlebbar.

---

<sup>162</sup> Vgl. Becker 2012, 248 f.

<sup>163</sup> Vgl. ebenda, 277 f.

<sup>164</sup> Ebenda, 271

<sup>165</sup> Vgl. Ebenda, 270 f.

<sup>166</sup> Vgl. Becker/Burmann 2010, 24 f.

Das Herkunftsland beeinflusst mehrere Komponenten des Markenimages. Zum einen die Markeneigenschaften: „Die Markenherkunft ist [...] eine **essentielle Eigenschaft** an sich, jedoch darüber hinaus mit Einflusspotential auf sämtliche andere Komponenten des Markenimages und der Markenidentität.“<sup>167</sup> Zum anderen den funktionalen und symbolischen Nutzen einer Marke. Dabei wird der funktionale Nutzen vom Mutterland bedingt, wenn die Markenherkunft die Ressourcen und Kompetenzen der Marke beeinträchtigen.<sup>168</sup> Auf IKEA bezogen, würde das auf die Ressourcen nicht zutreffen, da nur 5% der Lieferanten aus Schweden kommen.<sup>169</sup> Kompetenz und Markeneigenschaften werden hingegen deutlich durch das Herkunftsland geprägt. Das Verknüpfen bestehender Attribute der Marke mit Kenntnissen über das Herkunftsland führt zu einer besseren Bewertung und erweitert das Markenwissen.<sup>170</sup> „Der symbolische Nutzen einer Marke beruht auf der emotionalen und ideellen Bedeutung einer Marke und ergibt sich aus der Vertrauens-, Identifikations- und Prestigefunktion einer Marke.“<sup>171</sup> Herkunftsinformationen wie „Made in Sweden“ können ein positives Gefühl von Sicherheit und Vertrauen generieren. Das hergestellte Vertrauen kann wiederum dazu führen, dass sich ein Konsument mit der Marke identifiziert.<sup>172</sup> Der Kunde überträgt dabei Persönlichkeit und Werte IKEAs, die von der Markenherkunft getragen werden, auf sich, wodurch besondere Bezüge zu der Marke wie Fairness, Kosteneinsparung und Design hergestellt werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Markenherkunft dann Einfluss auf das Markenimage hat, wenn sie beim Kunden starke, einzigartige und positive Assoziationen entstehen lässt, die in Verbindung mit emotionalen oder funktionalen Kundenbedürfnissen stehen und durch die Markenidentität befriedigt werden.<sup>173</sup>

---

<sup>167</sup> Vgl. Blinda 2003, 68

<sup>168</sup> Vgl. ebenda, 68 ff.

<sup>169</sup> Vgl. Becker 2012, 54

<sup>170</sup> Vgl. Blinda 2003, 69 f.

<sup>171</sup> Ebenda, 70

<sup>172</sup> Vgl. ebenda, 71 f.

<sup>173</sup> Vgl. ebenda, 73

### 3 Die Marke IKEA aus markenpsychologischer Sicht

#### 3.1 Transdisziplinarität: Consumer Neuroscience und Marke

##### 3.1.1 Definition und wissenschaftliche Einordnung

„Gegenstand der *Consumer Neuroscience* ist die systematische Integration neurowissenschaftlicher Erkenntnisse, Theorien und Methoden in die Konsumenten- und Käuferverhaltensforschung.“<sup>174</sup> Im Marketingkontext wird sie auch oft als „Neuromarketing“ bezeichnet.<sup>175</sup> Unter Neurowissenschaft im Allgemeinen versteht man „the study of the nervous system that seeks to understand the biological basis of behavior“<sup>176</sup>. Das Interesse an einer Verschmelzung Konsumenten- und neuroökonomischer Forschung ist durch die Tatsache begründet, dass der Mensch als „Black Box“ im Stimulus-Organism-Response-Modell gilt. Dabei sind der Stimulus und die Reaktion darauf von Dritten erfassbar. Aber die im Konsumentenkopf ablaufenden Prozesse können nur teilweise mithilfe theoretischer Überlegungen und empirischer Forschung nachvollzogen werden.<sup>177</sup> Erlangte Kenntnisse über das menschliche Hirn dagegen können zu einem besseren Verständnis des Kauf- und Konsumentenverhaltens führen.<sup>178</sup> Ziel der neuroökonomischen Forschung ist es also, eine „realistic description of human behavior and the comprehension of the driving forces of this behavior“<sup>179</sup> zu bekommen. Plassmann et al. sprechen auch von dem Ziel „to adapt methods and theories from neuroscience – combined with behavioral theories, models, and tested experimental designs from consumer psychology and related disciplines – to develop a neuropsychologically [...] theory to understand consumer behavior.“<sup>180</sup>

---

<sup>174</sup> Kenning/Linzmajer 2013, 33

<sup>175</sup> Hubert/Kenning 2008, 272 ff.

<sup>176</sup> Milosavljevic/Plassmann/Ramsøy 2012, 18

<sup>177</sup> Vgl. Kenning 2014, 16 f.

<sup>178</sup> Vgl. Kenning/Plassmann 2005, 352 f.

<sup>179</sup> Ebenda, 344

<sup>180</sup> Milosavljevic/Plassmann/Ramsøy 2012, 18

Die Transdisziplinarität des Forschungsfeldes „Consumer Neuroscience“ wird durch die Betrachtung der mitwirkenden Einflussgrößen deutlich. Neurobiologie in Form von Neuroanatomie, Aufbau und Funktion des Nervensystems sowie biologische, kognitive und Neuropsychologie werden von Bielefeld als zentrale Disziplinen der Neurowissenschaft determiniert.<sup>181</sup>

Grundsätzlich ist der Untersuchungsbereich in drei Bereiche einzuteilen. Die „Individual Consumer Neuroscience“ bezieht sich auf individuelle Entscheidungen des Konsumenten, und vermittelt wie allgemeine psychologische Konstrukte und Effekte neural beschrieben werden können. Ein Beispiel hierfür wäre die Kaufentscheidung. Die „Social Consumer Neuroscience“ umfasst die individuelle Entscheidung des Konsumenten in sozialen Kontexten und legt dar wie soziale Aspekte eine ökonomisch bedeutsame Rolle spielen können.<sup>182</sup> Gegenstand dieses Bereiches sind Studien, die sich mit kooperationsrelevanten Fragestellungen beschäftigen wie interpersonalem Vertrauensbildung, Fairness und Altruismus.<sup>183</sup> In der individuellen, nicht-sozialen „Commercial Consumer Neuroscience“ konzentriert man sich auf die neurale Wirkung betrieblicher Instrumente. Die Preis-, Distributions-, Kommunikations-, Produkt-, sowie Markenpolitik werden aus neurowissenschaftlicher Perspektive betrachtet.<sup>184</sup>

### 3.1.2 Markenerkenntnisse durch Consumer Neuroscience

#### Relevante Areale und Funktionsweisen des Gehirns für die „Commercial Consumer Neuroscience“

Den definierten Teilgebieten im vorherigen Abschnitt entsprechend, sind neuroökonomische Erkenntnisse über Marken der „Commercial Consumer Neuroscience“ zuzuordnen.

Laut Schlegl hat „das menschliche Gehirn [...] zentrale Relevanz für das Konsumentenverhalten, [...] [denn] es ist für die Aufnahme, Speicherung und Verarbeitung aller Umwelteindrücke verantwortlich“<sup>185</sup>. Um markenrelevante Hirnaktivitäten nachvollziehen zu können, müssen die wichtigsten Hirnareale und deren Funktionsweisen erläu-

---

<sup>181</sup> Vgl. Bielefeld 2012, 55 f.

<sup>182</sup> Vgl. Kenning/Linzmajer 2013, 34 f.

<sup>183</sup> Vgl. Kenning 2014, 26

<sup>184</sup> Vgl. Kenning/Linzmajer 2013, 34 f.

<sup>185</sup> Vgl. Schlegl 2011, 44

tert werden. Das Gehirn kann grob in Cortex (äußere Gehirnregion) sowie Subcortex (innere Gehirnregion) unterteilt werden und ist von der Großhirnrinde umgeben (Cortex Cerebri). Die Großhirnrinde bildet den zentralen Bereich des Gehirns, in dem Teile des Bewusstseins, sprachliche und motorische Fähigkeiten sowie Denk- und Vorstellungsvermögen angesiedelt sind.<sup>186</sup> Das Großhirn kann in eine linke und rechte Hemisphäre eingeteilt werden (Vgl. hierzu Kapitel 2.2.1). Zwischen Groß- und Zwischenhirn findet man das limbische System, welches größtenteils das emotionale Verhalten steuert.<sup>187</sup> Die mandelförmige Amygdala ist Teil des limbischen Systems und verantwortlich für das Entstehen von Emotionen und unbewussten Vorgängen.<sup>188</sup> Im limbischen System werden auch ziel- und handlungsweisende Entscheidungen gefällt, bevor sie das Bewusstsein registriert<sup>189</sup>, somit finden Prozesse dort im Unterbewussten statt. Erst durch Kommunikation mit dem Großhirn wird man sich der emotionalen, unterbewussten Prozesse bewusst.<sup>190</sup> Nicht nur das limbische System ist für die Steuerung von Emotionen zuständig, denn „die emotionalen Prozesse sind mit weiteren Prozessen des Gehirns so stark vernetzt, dass eine genaue Abgrenzung derzeit noch nicht möglich ist“<sup>191</sup>. Somit weisen beide Gehirnhälften gleichermaßen emotionale sowie kognitive Hirnstrukturen auf.<sup>192</sup>

### **Das implizite und explizite System**

Im Gehirn gibt es zwei Systeme bzw. Funktionsweisen: Das implizite System und das explizite System.<sup>193</sup> Kahneman bezeichnet diese auch als „System 1“ und „System 2“.<sup>194</sup> Schreier spricht dagegen von Pilot und Autopilot.<sup>195</sup> Im impliziten System finden weitestgehend unbewusste, indirekte, nicht reflektierte Prozesse statt. Es regelt unter anderem das Lernen von Marken, welche dort auch ihre Wirkung entfalten. Dazu gehören beispielsweise Sinneswahrnehmungen, Markenassoziationen, unbewusste Markenimages, spontanes Verhalten und intuitive Entscheidungen. „System 1“ ist entscheidend bei Kaufentscheidungen, Markenwahl und Markenkontakt. Der Autopilot übernimmt die Führung, wenn der Konsument unter Zeitdruck steht, einem Information-

---

<sup>186</sup> Vgl. Freundt 2006, 65

<sup>187</sup> Vgl. Rost 1990, 16

<sup>188</sup> Vgl. Zaltman 2003, 222

<sup>189</sup> Möll 2007, 2

<sup>190</sup> Vgl. Behrens/Neumaier 2004, 15

<sup>191</sup> Schlegl 2011, 45

<sup>192</sup> Vgl. Scheier 2011, 161

<sup>193</sup> Vgl. ebenda, 159

<sup>194</sup> Kahneman 2012, 17 f.

<sup>195</sup> Vgl. Held/Scheier 2012, 45

Overload ausgesetzt, wenig interessiert oder unsicher hinsichtlich einer Entscheidung ist.<sup>196</sup> So kommt es laut Scheier dazu, dass mehr als 70% der Kaufentscheidungen am Point of Sale spontan und intuitiv erfolgen. Bekräftigt wird diese Annahme durch die Behauptung eines renommierten Harvard Professors, der davon ausgeht, dass das implizite System bis zu 95% des Kaufverhaltens steuert.<sup>197</sup> Außerdem finden unbewusste Entscheidungsprozesse in Bruchteilen von Sekunden statt, wohingegen explizite Entscheidungen lange dauern können.<sup>198</sup> Intuitive Entscheidungen steigern die Zufriedenheit der Kunden deutlich. „Dies zeigt nochmals die große Bedeutung von Marken: Sie ermöglichen nicht nur eine intuitive Kaufentscheidung, im Ergebnis sind die Kunden auch zufriedener mit ihrer Entscheidung.“<sup>199</sup> Neben der neurologischen Ebene sind im impliziten System zwei weitere Einflussgrößen relevant: die Kultur und Persönlichkeit eines Individuums. Die Ebene der Kultur wird durch Parameter wie Prägungen (Imprints), Stereotype, Vorurteile, Werte, Normen und die Art der Kindererziehung geformt. Die Persönlichkeit entsteht aus der Summe von Erfahrungen, Stimmungen, Motiven und dem Selbstbild eines Menschen. Laut Scheier werden nur Marken, die alle Ebenen berücksichtigen, erfolgreich sein.<sup>200</sup> Im expliziten System finden alle Denkprozesse statt. Informationen werden verarbeitet und zukünftige Investitionen werden vorausgeplant. Wenn der Pilot in Kaufentscheidungen stark in Anspruch genommen wird, wendet man deutlich mehr Energie auf, um eine Wahl zu treffen. Durch das einhergehende, intensive Nachdenken wird man automatisch kritischer.<sup>201</sup>

### **Bildgebende Verfahren als Fenster in das Gehirn des Konsumenten**

„Zur Messung von Gehirnaktivitäten kommen bildgebende Verfahren zum Einsatz.“<sup>202</sup> Ambler et al. bezeichnen sie auch als „windows in the brain“.<sup>203</sup> Durch sie kann man herausfinden, bei welchen Marketingmaßnahmen welche Gehirnareale angesprochen werden.<sup>204</sup> Sie können grundsätzlich in funktionelle und strukturelle Bildgebungsverfahren differenziert werden. Die strukturelle Bildgebung, worunter Röntgen, Computertomographie (CT) und Magnetresonanztomographie (MRT) fallen, ermöglicht nur die

---

<sup>196</sup> Vgl. Scheier 2011, 159 ff.

<sup>197</sup> Vgl. ebenda, 161

<sup>198</sup> Vgl. Gutjahr 2013, 9

<sup>199</sup> Scheier 2011, 158

<sup>200</sup> Vgl. ebenda, 167 ff.

<sup>201</sup> Vgl. ebenda, 158 f.

<sup>202</sup> Esch/Möll 2009, 26

<sup>203</sup> Vgl. Ambler/Ioannides/Rose 2000, 17-30

<sup>204</sup> Vgl. Esch/Möll 2009, 26



Darstellung der anatomischen Hirnstruktur.<sup>205</sup> Im Gegensatz dazu erlauben funktionelle Verfahren durch die Abbildung beteiligter Hirnareale, eine Unterscheidung zwischen aktiven und weniger aktiven Hirnregionen, wenn man sich mit der Marke beschäftigt.<sup>206</sup> „Durch bildgebende Verfahren wird [...] deutlich, dass bestimmte Gehirnareale an motorischen oder sensorischen Aufgaben beteiligt sind, während andere eher an kognitiven oder emotionalen Aufgaben beteiligt sind.“<sup>207</sup> Unter funktionelle Techniken fallen die Single Photon Emission Computer Tomographie (SPECT), Positronen-Emissions-Tomographie (PET) und die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRI).<sup>208</sup> Bei der fMRI werden Bereiche mit Gehirnaktivitäten durch eine verstärkte Blutzufuhr dargestellt. Der Zustand wird in wenigen Sekunden erfasst und kann beliebig oft wiederholt werden.<sup>209</sup> Laut Gutjahr bedient sich die Mehrzahl der hirnpsychologischen Experimente der fMRI.<sup>210</sup> Trotzdem ist je nach Studienaufbau das beste Instrument zu identifizieren. „Die Ergebnisse [bildgebender Verfahren] müssen jedoch sorgfältig *interpretiert* und mit ergänzenden Befragungen und Beobachtungen kombiniert werden, um die dargestellten Gehirnaktivitäten besser verstehen zu können.“<sup>211</sup> Nur so kann eine tiefe und zuverlässige Einsicht in den Menschen als Black Box stattfinden.<sup>212</sup>

## Emotionen und Markenstärke

„Ich denke, also bin ich“ wird zunehmend ersetzt durch „Ich fühle, also bin ich“. Es gibt eine „Vernunft der Emotionen“.<sup>213</sup> Laut Esch und Möll aktivieren starke Marken Hirnregionen, in denen positive Assoziationen generiert werden. Schwache, unbekannte Marken hingegen Bereiche, die für negative Emotionen stehen. Somit unterscheiden sich starke und schwache Marken nur durch positive Emotionen.<sup>214</sup> Da die im Gehirn ablaufenden Signale zunächst implizit rezensiert werden, führt der Weg ins Kundengedächtnis über Emotionen. Das bedeutet, „dass alle – wirklich alle – Informationen im Gehirn emotional bewertet werden, bevor sie ins Bewusstsein gelangen“<sup>215</sup>. Der Entscheidungsprozess wird sozusagen emotionalisiert, was allerdings nur auf die Lieb-

---

<sup>205</sup> Vgl. Esch/Möll 2005, 75

<sup>206</sup> Vgl. Esch/Möll 2009, 26

<sup>207</sup> Schlegl 2011, 50

<sup>208</sup> Vgl. Esch/Möll 2005, 75

<sup>209</sup> Vgl. Esch/Möll 2009, 26

<sup>210</sup> Vgl. Gutjahr 2013, 9

<sup>211</sup> Steiner 2011, 72

<sup>212</sup> Vgl. Schlegl 2011, 50

<sup>213</sup> Esch/Möll 2009, 25

<sup>214</sup> Vgl. ebenda, 27 ff.

<sup>215</sup> Held/Scheier 2007, 31

lingsmarken zutrifft (Vgl. zu Lieblingsmarke Abschnitt „Marken als kortikale Entlastung“).<sup>216</sup> Aus der Frage heraus, wie Signale im Gehirn emotional bewertet werden, ergab sich die Identifizierung von drei Emotions- bzw. Motivfeldern, welche die Wirkung von Marken bestimmen. Das Bedürfnis nach Sicherheit wird erfüllt durch die Kommunikation von Fürsorge, Zusammensein, Tradition und Geborgenheit.<sup>217</sup> Die Marke IKEA verschafft dem Kunden die Möglichkeit, sich in seinem Heim geborgener zu fühlen und unterstützt die familiäre Gemeinsamkeit. Das Bedürfnis nach Erregung wird durch Abwechslung, Stimulanz und Förderung des Spieltriebs befriedigt.<sup>218</sup> Ein sich immer wieder veränderndes Möbel- und Accessoires-Sortiment sorgt für abwechslungsreiche, stimulierende Erfahrungen beim IKEA-Einkauf. Der Spieltrieb des Konsumenten wird durch Aktionsangebote gefördert. Das Bedürfnis nach Autonomie wird mithilfe von Kontrolle, Macht und Leistung verwirklicht.<sup>219</sup> Durch das selbstständige Transportieren und Zusammenbauen der IKEA-Möbel behält der Kunde die Kontrolle über den Prozess des Einrichtens. Dadurch wird deutlich, dass Emotionen eine herausragende Bedeutung für Marken haben.<sup>220</sup> Deswegen sind drei Punkte im Rahmen einer emotionalen Markenführung zu beachten. Zum einen sind Marken identitätsspezifisch zu emotionalisieren und müssen erlebbar gemacht werden, denn es geht darum, bestimmte Gefühle beim Konsumenten auszulösen.<sup>221</sup> IKEA thematisiert nicht nur das Wohnen. Man ist einen Schritt weiter gegangen und stellt das „Leben“ in den Vordergrund. Verdeutlicht wird dies durch den Slogan „Wohnst du noch oder lebst du schon?“. Zum anderen sind Marken mithilfe aller Sinne beim Kunden zu verankern. Aufeinander abgestimmte, kohärent wirkende Reize verstärken die Markenwirkung und führen zu einer tieferen Verankerung der Markeninhalte.<sup>222</sup> Die multisensuale Ansprache der Marke IKEA wird besonders bei Betrachtung der IKEA-Filialen deutlich. Des Weiteren sind Interaktionen zwischen Marke und Kunden zu forcieren. Ein hohes Maß an Interaktion führt zur Verstärkung des Markenimages und Bindung an eine Marke. Voraussetzung dafür ist eine markenkonforme Gestaltung der Touchpoints, die durch Kommunikation hervorgerufene positive Eindrücke generieren.<sup>223</sup> Wie bereits in Kapitel 2.1 zu lesen, erfüllt die Marke IKEA die Anforderungen in besonderem Maße und fördert an fast jedem Kundenkontaktpunkt intensive Marke-Kunden-Interaktionen.

---

<sup>216</sup> Vgl. Bielefeld 2012, 203

<sup>217</sup> Vgl. Scheier 2011, 161 f.

<sup>218</sup> Vgl. ebenda, 162

<sup>219</sup> Vgl. ebenda, 162

<sup>220</sup> Vgl. Esch/Möll 2009, 27 ff.

<sup>221</sup> Vgl. ebenda, 30 f.

<sup>222</sup> Vgl. ebenda, 30 ff.

<sup>223</sup> Vgl. ebenda, 33

## Die Marke als Belohnung

„Die Wahl einer starken Marke wirkt durch die mit ihr assoziierten Hoffnungen belohnend, wie auch Markenstärke nach dem Kauf durch die spätere Belohnung entsteht.“<sup>224</sup> Laut Bielefeld sind unter anderem das Striatum und die Amygdala Teil des Belohnungssystems im Gehirn. Das Striatum sitzt in der Basis des Großhirns, die Amygdala ist Teil des limbischen Systems (Vgl. hierzu Abschnitt „Relevante Areale und Funktionsweisen des Gehirns für die „Commercial Consumer Neuroscience“).<sup>225</sup> Das Belohnungssystem des Hirns ist ein komplexes Netzwerk, lässt uns in Ektase geraten, sehnsüchtig werden und unsere Lieblingsmarken bevorzugen.<sup>226</sup> Durch Erfüllung von Motiven (Vgl. hierzu den Abschnitt „Emotion und Markenstärke“) und Bedürfnissen werden neuronale Belohnungsreaktionen ausgelöst. Es wurde bewiesen, dass es dabei um einen Widerstreit zwischen zwei Tendenzen geht, dem „Haben-Wollen“ (Motive, Belohnung) und einer kritischen Prüfung des Preises. Bei starken Marken überwiegt das „Haben-Wollen“.<sup>227</sup> Denn laut Scheier macht „die von der Marke ausgelöste Belohnung [...] uns weniger empfindlich für den hohen Preis“<sup>228</sup>. Die Belohnung muss als solche nicht wirklich stattfinden. Marken sind in der Lage fiktive, symbolische Belohnungen zu generieren, da es die Vorstellungen und Möglichkeiten einer Marke sind, die sie für Menschen bedeutsam machen.<sup>229</sup> Die höchste Stufe ist die Wunscherfüllung, die auch zu einer Aktivierung der Hirnareale im limbischen System führt und starke emotionale Gefühlsregungen auslöst.<sup>230</sup> Wie im Kapitel „Emotionen und Markenstärke“ zu lesen, bilden Emotionen den direkten Weg zum Konsumenten. Die Markenstärke von IKEA ist demnach auch darauf zurückzuführen, dass Kunden sich symbolisch in ein anderes „Leben“ träumen können. Ihnen wird durch realitätsnahe Wohnvorschläge gezeigt, wie man sich sein ideales „Zuhause“ einrichten kann (Vgl. hierzu den Abschnitt „IKEA-Filiale“ in 2.1.2). Außerdem erkennt und erfüllt IKEA die Motive und Bedürfnisse der Konsumenten. Dadurch entsteht Markenpräferenz, „da die Wahrscheinlichkeit, dass wir uns beim nächsten Mal für diese Marke entscheiden [steigt], wenn sie unsere Belohnungswerte gut reguliert hat“<sup>231</sup>.

---

<sup>224</sup> Gutjahr 2013, 10

<sup>225</sup> Vgl. Bielefeld 2012, 205

<sup>226</sup> Vgl. Gutjahr 2013, 10

<sup>227</sup> Vgl. Scheier 2011, 164

<sup>228</sup> Held/Scheier 2012, 150

<sup>229</sup> Vgl. Scheier 2011, 166-167

<sup>230</sup> Vgl. Gutjahr 2013, 10

<sup>231</sup> Scheier 2012, 187

## Die Marke als kortikale Entlastung

„Bildgebende Verfahren als Fenster in das Gehirn des Menschen zeigen, dass starke Marken offensichtlich zu einer „kortikalen Entlastung“ von Konsumenten führen [...].“<sup>232</sup> Dies wurde laut Scheier durch mehrere Studien belegt. Wenn Menschen ihre Lieblingsmarke sehen, reduziert sich die Aktivierung in den Hirnarealen des expliziten Systems, die dem Nachdenken dienen. Im Gegensatz dazu werden die Bereiche angereichert, welche intuitive Entscheidungen steuern und kognitive bzw. emotionale Prozesse vereinen (= limbisches System: Vgl. hierzu den Abschnitt „explizites und implizites System“).<sup>233</sup> Laut Esch und Möll entlasten starke Marken unser Gehirn, weil wir „schematisch auf die damit verknüpften Informationen und Gefühle zurückgreifen können“<sup>234</sup>. Mit anderen Worten machen starke Marken „anstrengendes“ Denken überflüssig.<sup>235</sup> Kaufentscheidungen können so schneller und einfacher gefällt werden, wodurch die Orientierungsfunktion von Marken nachgewiesen werden konnte.<sup>236</sup> Größtenteils führen emotional-behaftete Marken, die das Belohnungszentrum aktivieren, zu einer kortikalen Entlastung, da „Wissenschaftler [eine] signifikante *Mehr*aktivierung in einer Struktur [maßen], die mit der Integration von Emotionen in Entscheidungsprozesse in Verbindung gebracht werden“<sup>237</sup>. Der Effekt tritt aber nur bei der jeweiligen Lieblingsmarke auf. Der sogenannte „Winner-takes-all“-<sup>238</sup> oder First-Choice-Brand-Effekt<sup>239</sup> baut auf dem Prinzip der Effizienz auf, denn es ist einfacher sich für eine Marke zu entscheiden, anstatt alle Markeninformationen jedes Mal aufs Neue zu verarbeiten.<sup>240</sup> Die Marke IKEA hat also eine Orientierungsfunktion für ihre loyalen Kunden und verringert deren mentale Anstrengungen. Da sie gleichermaßen emotionale sowie belohnende Komponenten vereint, kann sie als starke Lieblingsmarke auftreten.

## Die Marke IKEA als Imprint der deutschen Kultur

Im Abschnitt „Das implizite und explizite System“ wurden Imprints der kulturellen Ebene des impliziten Systems zugewiesen. Held und Schreier haben sich intensiv, aus einer neuropsychologischen Sichtweise, mit Imprints und deren Einfluss auf die Mar-

---

<sup>232</sup> Esch/Möll 2009, 27

<sup>233</sup> Vgl. Scheier 2011, 158

<sup>234</sup> Esch/Möll 2009, 25

<sup>235</sup> Vgl. Gutjahr 2013, 10

<sup>236</sup> Vgl. Schlegl 2011, 48

<sup>237</sup> Kenning/Linzmajer 2013, 36

<sup>238</sup> Vgl. Scheier 2011, 158

<sup>239</sup> Vgl. Bielefeld 2012, 203

<sup>240</sup> Vgl. Scheier 2011, 158

kenstärke befasst.<sup>241</sup> Per Definition handelt es sich dabei um „tief in uns gespeicherte Bewertungen, die wir durch Beobachten und direktes Erleben implizit gelernt haben – und die unser Verhalten auch später massiv beeinflussen, die Teil des Autopiloten sind“<sup>242</sup>. Nach sieben Jahren sind Imprints vollständig angelegt. Die Sozialisation des Menschen ist dann abgeschlossen, Regeln, Normen und Werte der Kultur wurden verinnerlicht. Sie entstehen aus selbstständigem Handeln und können als Lernerfahrungen interpretiert werden. Diese Erfahrungen werden in unserem impliziten System abgespeichert und belegen Marken mit immanenten Bedeutungen.<sup>243</sup> Laut Held und Scheier ist IKEA in Deutschland besonders erfolgreich, weil es darum geht „das Modell richtig, wie vom Plan vorgegeben, zusammenzubauen. Das passt zu den Imprints unserer Kultur, dem Land der Heimwerker, Baumärkte und Häuslebauer“<sup>244</sup>. Das Imprint IKEAs in Deutschland ist also „Ingenieur“. Die IKEA-Anleitungen geben Kunden ein „Zielobjekt“ vor und in ihnen wird der Ehrgeiz geweckt, das perfekte Ebenbild fehlerfrei zusammenzubauen.

## 3.2 Beziehungen zwischen Kunde und Marke

### 3.2.1 Konstrukte, Typologien, psychologische und verhaltensbeeinflussende Wirkungen von Kunden-Markenbeziehungen

*„Since 1998 a variety of different perspectives, concepts, models and various theories have been developed and introduced to understand consumers' relationship to their brands, including research on self-brand connections, brands in the self concept, brand attachment, brand passion, brand romance, brand relationship orientation, brand commitment or brand love to name just a few.“<sup>245</sup>*

Bei der sogenannten CBR (= Customer Brand Relationship) handelt es sich um ein multidisziplinäres, -dimensionales und -konzeptionelles Forschungsfeld, dass Bereiche aus Marketing, Psychologie, Soziologie, Anthropologie, und Neurowissenschaft

---

<sup>241</sup> Vgl. Held/Scheier 2012, 97 ff.

<sup>242</sup> Ebenda, 98

<sup>243</sup> Vgl. ebenda, 97 ff.

<sup>244</sup> Ebenda, 100

<sup>245</sup> Fetscherin/Heinrich 2015, 380

vereint.<sup>246</sup> Sie kann als, durch wiederholte, zusammenhängende Transaktionen gekennzeichnete, Bindung definiert werden. Der Kunde und die Marke zeigen gleichermaßen Verhaltensweisen, wobei das Verhalten der Marke als „Quasi-Verhalten“ bezeichnet werden kann und subjektiv vom Kunden wahrgenommen wird.<sup>247</sup> Die Kunde-Markenbeziehung kann vom Unternehmen durch Positionierung in der Markenkommunikation und Verhalten der Mitarbeiter gesteuert werden. Nicht zu beeinflussende Beziehungen bilden sich in Form von Markengemeinschaften, die sich über Foren, Blogs und Websites austauschen.<sup>248</sup> Nahezu alle betrachteten Modelle sehen die Markenloyalität als zentrale Größe an, wobei Fournier sie als Ansatzpunkt für die Beziehungstheorie im Marketing sieht.<sup>249</sup> Barnes sieht emotionale Kunden-Markenbeziehungen als Treiber von Loyalität.<sup>250</sup> Alle sind sich hingegen einig, dass die Marke, gemäß der Animismus-Theorie, nicht als passives Objekt, sondern als aktiver Teilnehmer in einer Beziehung gelten muss, damit eine Personifizierung stattfindet und sie als Partner angesehen werden kann.<sup>251</sup> Es gibt nämlich „situations where [customers] [...] go back to the same companies and brands again and again because they feel something special toward them“<sup>252</sup>. So kann dieselbe Bindung zu einer Marke wie zu Familienmitgliedern, Freunden oder Kollegen aufgebaut werden.<sup>253</sup> In diesem Zusammenhang differenziert Fournier zwischen 15 verschiedenen Beziehungstypen, die sie aus sieben charakterisierenden Dimensionen ableitet. Ihre Typologie umfasst Ausprägungen wie „zufällige Freundschaft“, „kurze Liebschaft“, „Abhängigkeit“ oder „beste Freundschaft“.<sup>254</sup> Fritz und Lorenz betrachten dagegen, auf Basis empirischer Erhebungen, nur vier relevante Beziehungsformen: „beste Freundschaft“, „leidenschaftslose Zweckgemeinschaft“, „oberflächliche Bekanntheit“ und „glückliche Partnerschaft“. Die erste und letzte Ausprägung stehen dabei im Zentrum einer vorteilhaften Markenbeziehung.<sup>255</sup> Florack und Wänke verallgemeinern ihre Perspektive auf nur zwei Kategorien: „gemeinschaftliche Austauschbeziehung“ und „ökonomische Austauschbeziehung“.<sup>256</sup>

---

<sup>246</sup> Vgl. Fetscherin/Heinrich 2015, 380 ff.

<sup>247</sup> Vgl. Fritz/Lorenz 2010, 369

<sup>248</sup> Vgl. Florack/Wänke 2007, 114

<sup>249</sup> Vgl. Fournier 2005, 211

<sup>250</sup> Vgl. Barnes 2003, 180

<sup>251</sup> Vgl. Fournier 2005, 213

<sup>252</sup> Barnes 2003, 178

<sup>253</sup> Vgl. ebenda, 178

<sup>254</sup> Vgl. Fournier 2005, 226 f.

<sup>255</sup> Vgl. Fritz/Lorenz 2010, 366 f.

<sup>256</sup> Vgl. Florack/Wänke 2007, 113 f.

Beziehungen zu Marken sollten bereichernd, sinnstiftend, emotional und strukturierend sein. Nur dann können sie erheblichen Einfluss auf den Wert einer Marke haben.<sup>257</sup> Laut Barnes spielt besonders die Betrachtung der Markenbeziehung aus Konsumentensicht eine wichtige Rolle, denn „It is the customer that makes the emotional contact with the [...] brand. It is the customer that decides over time that [...] brands are to be trusted and relied upon more than other; that some will come to occupy a central place in his or her life“<sup>258</sup>. Somit muss man als Unternehmen seine Konsumenten und die Rolle der Marke in ihrem Leben verstehen.<sup>259</sup> Laut Bruhn et al. verlaufen Beziehungen immer dynamisch. Sie identifizieren drei Phasen des Lebenszyklus eines Markenkunden, um den idealtypischen Verlauf nachvollziehen zu können. Im ersten Abschnitt entsteht die Marken-Kundenbeziehung, Intensität und Dauer sind gering. In der Intensivierungsphase muss das Unternehmen die Marke erlebbar machen und Interaktionen mit dem Kunden fördern. Die Auflösungsphase tritt aufgrund von Umweltfaktoren (z. B. verlockendere Wettbewerbsangebote), partnergerichteten (z. B. Veränderung der Persönlichkeit auf Seiten des Nachfragers oder Marke) sowie beziehungsorientierten Gründen wie Vertrauensbruch auf.<sup>260</sup> Die Stärke einer CBR ergibt sich aus der Relation der funktionalen und emotionalen Werte einer Marke. Funktionale, vom Unternehmen steuerbare, Werte tragen zu einer effizienten Kundenbeziehungen bei, wie zum Beispiel Produktqualität, Konsistenz oder Wettbewerbsfähigkeit. Emotionale Werte beziehen sich eher auf die Gefühle und Emotionen der Konsumenten, welche zu Loyalität und langanhaltenden Beziehungen führen. Darunter fallen beispielsweise die geteilte Geschichte, Interessen und der Sinn für soziale Verantwortung.<sup>261</sup>

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze sehen Markenbeziehungsqualität, Markenvertrauen und Markencommitment als psychologische Wirkungen von Marke-Konsumentenbeziehungen.<sup>262</sup> Laut Fournier ergibt sich die Qualität einer Marke-Kunde-Beziehung aus Interaktionen und beruht auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit.<sup>263</sup> Sie identifiziert sechs Einflussgrößen. Ein Indikator ist „Liebe und Leidenschaft“: starke, affektive Bindungen in Form von Wärme, Zuneigung, Leidenschaft und Vernarrtheit machen die Marke unersetzlich und einzigartig. Zum anderen wird die Beziehungsqualität auch von der Verknüpfung der Marke mit der Identität der Konsumenten beein-

---

<sup>257</sup> Vgl. Fournier 2005, 212 ff.

<sup>258</sup> Barnes 2003, 179

<sup>259</sup> Vgl. ebenda, 186

<sup>260</sup> Vgl. Bruhn/Eichen 2012, 229 ff.

<sup>261</sup> Vgl. Barnes 2003, 179 ff.

<sup>262</sup> Vgl. Bruhn/Eichen 2012, 237

<sup>263</sup> Vgl. Fournier 2005, 233

flusst.<sup>264</sup> Darunter fällt sowohl die derzeitige, als auch die ersehnte, mögliche Identität.<sup>265</sup> Festzustellen ist inwieweit eine Marke in der Lage ist problemlösend bezüglich der eigenen Person beizutragen und damit wichtige Facetten der Persönlichkeit auszudrücken.<sup>266</sup> Ein weiterer Aspekt einer starken Beziehung bildet die Interdependenz, also das Maß an Abhängigkeit, welches Konsument und Marke miteinander verknüpft.<sup>267</sup> Abhängigkeiten entstehen beispielsweise durch häufige Interaktionen mit der Marke, zunehmendem Umfang markenbezogener Aktivitäten und ansteigender Intensität individueller Interaktionen. Ein hohes Maß an Bindung ist für eine Beziehung vorauszusetzen und festzumachen an dem Grad der Markentreue.<sup>268</sup> Die Stabilität der Beziehung wird durch die Intimität gewährleistet und wird zum Beispiel durch persönliche Assoziationen und Erfahrungen mit einer Marke hervorgerufen. Die Rolle der Marke als Partner ist auch eine Determinante der Beziehungsqualität. Sie wird anhand humaner Beziehungsmerkmale bemessen. Relevant sind Indikatoren wie Zuverlässigkeit, Vertrauen und Sicherheit.<sup>269</sup> Ein weitere psychologische Wirkung von Kunden-Markenbeziehungen ist das Markenvertrauen, denn „The ultimate goal of marketing is to generate an intense bond between the customer and the brand, and the main ingredient of this is trust“<sup>270</sup>. Ein emotionales Sicherheitsgefühl ist wichtig für die Stärke und Intensität einer Markenbeziehung. Neben dem Markenvertrauen ist das Markencommitment ein weiterer Effekt von Markenbeziehungen. Darunter wird die affektive Bindung zu einer Marke verstanden, die eine emotionale Beziehung zur Marke ermöglicht.<sup>271</sup> Neben psychologischen Folgen von Marke-Kundenbeziehungen, lassen sich auch Verhaltenswirkungen identifizieren. Abgesehen von Markenloyalität fördert eine intensive Bindung auch die Wiederkaufsabsicht, Cross-Buying-Absichten, geringe Wechselbereitschaft, Weiterempfehlung und Preiserhöhungstoleranz.<sup>272</sup>

Für die Marke IKEA lässt sich ableiten, dass sie zu ihren Kunden eine freundschaftliche Beziehung pflegt. Als Unternehmen kommuniziert sie dies durch das allgegenwärtige Duzen an jedem Kontaktpunkt. Zusätzlich initiiert IKEA, im eigenen Sinne, kontrollierbare Markengemeinschaften wie die IKEA-Family oder die hej-Community, wird aber auch mit nicht zu beeinflussenden Zusammenkünften wie den sogenannten

---

<sup>264</sup> Vgl. Fournier 2005, 230 f.

<sup>265</sup> Vgl. Allen/Kleine, S./Kleine, E. 1995, 327 ff.

<sup>266</sup> Vgl. Fournier 2005, 231

<sup>267</sup> Vgl. Hinde 1995, 1 ff.

<sup>268</sup> Vgl. Johnson 1973, 395 ff.

<sup>269</sup> Vgl. Fournier 2005, 232 f.

<sup>270</sup> Hiscock 2001, 32

<sup>271</sup> Vgl. Bruhn/Eichen 2012, 245

<sup>272</sup> Vgl. Bruhn 2013, 95 ff.



IKEA-Fans in Deutschland konfrontiert. Bruhn und Eichen messen der Individualisierung der Markenbeziehung durch Erlebnis- und Interaktionsplattformen einen hohen Stellenwert in der Intensivierungsphase des Markenbeziehungslebenszyklus zu.<sup>273</sup> Durch diese Programme lernt IKEA Kunden besser kennen und verstehen. Die Marke kann, durch Interaktionen in den kontrollierbaren Markengemeinschaften, als aktiver Beziehungspartner inszeniert und mit emotionalen Facetten versehen werden. So können intensive Beziehungen wie „beste Freundschaft“ oder „glückliche Partnerschaft“ aufgebaut werden. Außerdem wird die Marke IKEA für ihre Kunden dadurch unersetzlich und einzigartig. Zu beachten ist, dass jede Beziehung individuell ist. Wenn das Wertesystem des Kunden und der Marke beispielsweise nicht im Geringsten übereinstimmen, kann auch keine Markenbeziehung initiiert werden.

### **3.2.2 „Spotlight“: menschliche Persönlichkeit, Markenpersönlichkeit und die Kongruenztheorie als Bindeglied**

#### **Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede der Konsumenten- und Markenpersönlichkeit**

Die Konsumentenforschung und Persönlichkeitspsychologie formten den Begriff der Markenpersönlichkeit, die konstituiert wurde, um Charaktereigenschaften aus der Humanpsychologie auf Marken zu übertragen.<sup>274</sup> Das Vorgehen beruht auf der sogenannten Animismus-Theorie, welche die Beseelung von Objekten mit menschlichen Eigenschaften als ein Grundbedürfnis eines jeden Individuums darstellt.<sup>275</sup> Der Umgang mit Objekten wird so komfortabler und die Beziehung zu diesen wird vereinfacht.<sup>276</sup> Aaker definiert die Markenpersönlichkeit als „the set of human characteristics associated with a brand“<sup>277</sup>. Laut Keller übernimmt sie eine Zusatznutzenfunktion, denn menschliche Persönlichkeitsmerkmale können leichter im Kopf des Konsumenten verankert werden.<sup>278</sup> IKEA vermenschlicht ihre Marke zum Beispiel mithilfe ihrer virtuellen Serviceassistentin Anna im Onlinebereich.

---

<sup>273</sup> Vgl. Bruhn/Eichen 2012, 232

<sup>274</sup> Vgl. Hattula 2008, 9

<sup>275</sup> Vgl. Gilmore 1919, 1 ff.

<sup>276</sup> Vgl. Freling/Forbes 2005, 152

<sup>277</sup> Aaker J. 1997, 347

<sup>278</sup> Vgl. Keller 1993, 2 ff.

Die Markenpersönlichkeit kann als Teil des Markenimages und der Markenidentität angesehen werden (Vgl. hierzu Kapitel 2.2.2). Analog zur Bedeutung der Persönlichkeit in menschlichen Beziehungen konzipierte man das Unternehmenskonzept der Markenpersönlichkeit (Markenidentität). Um das Markenbild aus Konsumentensicht abzubilden, wurde das Konzept der Markenpersönlichkeit aus Konsumentensicht definiert (Markenimage).<sup>279</sup> Auch ist das Maß der Übereinstimmung von Konsumenten- und Markenpersönlichkeit ein qualitativer Indikator intensiver Kunde-Marken-Beziehungen (Vgl. hierzu Kapitel 3.2.1). Wobei das Konzept der Beziehung noch einen Schritt weiter geht und die Interaktion zwischen Marke und Konsument berücksichtigt. Die Marke-Kundenbeziehung ist also eine Konsequenz der Markenpersönlichkeit, denn grundsätzlich entstehen Korrelationen, wenn Persönlichkeiten miteinander agieren.<sup>280</sup>

Laut Esch lassen sich im Allgemeinen viele Erkenntnisse der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie auf die Wahrnehmung und Wirkung von Markenpersönlichkeiten übertragen. Betont wird aber, dass diese „Ähnlichkeiten nicht über Unterschiede zwischen der menschlichen Persönlichkeit und der Markenpersönlichkeit hinwegtäuschen [dürfen]“<sup>281</sup>, beispielsweise werden bei der Beurteilung von Marken andere Gehirnareale als bei der Charakteristik von Menschen aktiviert. Zurückzuführen ist dies auf das variabelere, vielfältigere Verhaltensweisen und Interaktionsmöglichkeiten mit Menschen.<sup>282</sup> Mischel definiert die Persönlichkeit eines Menschen als „an individual's most striving or dominant characteristic.“<sup>283</sup> Die Wahrnehmung menschlicher Persönlichkeitsmerkmale entsteht auf der Basis individuellen Verhaltens, körperlicher sowie demographischer Eigenschaften, Einstellungen und Überzeugungen.<sup>284</sup> Die Markenpersönlichkeit hingegen wird, durch direkten oder indirekten Kontakt des Kunden mit der Marke determiniert.<sup>285</sup> Die mit der Marke assoziierten Persönlichkeitsmerkmale entstehen auch durch die Übertragung der Eigenschaften typischer Markennutzer, Angestellter, Markenanhänger oder Unternehmensinhaber auf die Marke.<sup>286</sup>

Kilian sieht die menschliche Persönlichkeit als Ausgangspunkt für die Markenpersönlichkeit.<sup>287</sup> In den letzten Jahren haben sich zwei humane Persönlichkeitstheorien

---

<sup>279</sup> Vgl. Hattula 2008, 1 f.

<sup>280</sup> Vgl. Blackston 1992, 80

<sup>281</sup> Florack/Scarabis 2012, 188

<sup>282</sup> Vgl. Florack/Scarabis 2012, 187 f.

<sup>283</sup> Mischel 1993, 5

<sup>284</sup> Vgl. Park 1986, 907 ff.

<sup>285</sup> Vgl. Plummer 1985, 1 ff.

<sup>286</sup> Vgl. McCracken 1989, 310 ff.

<sup>287</sup> Vgl. Kilian 2011, 25

durchgesetzt. Zum einen die sogenannte Eigenschaftstheorie, zum anderen die „person situation theory“. Erstere wurde in den letzten Jahren zu einem kontextgestützten Rahmen-Modell weiterentwickelt.<sup>288</sup> Das „Big Five model of human personality“ beschreibt die menschliche Persönlichkeit anhand von fünf Dimensionen: Überschwänglichkeit (Extraversion), Liebenswürdigkeit (Verträglichkeit), Gewissenhaftigkeit (Sorgfalt), Neurotizismus (Emotionale Stabilität) und Offenheit für Erfahrungen (Kultur/Bildung).<sup>289</sup> Die „person situation theory“ beschreibt die Annahme, dass menschliches Verhalten in verschiedenen Situationen von den individuellen Persönlichkeitsmerkmalen abhängt<sup>290</sup> und „helped to identify diagnostic situations in which [...] differences of personality response were expressed“.<sup>291</sup> Laut Paunonen et al. lassen sich die Dimensionen menschlicher Persönlichkeit kultur- und geschlechterübergreifend übertragen.<sup>292</sup>

Aaker gilt als Pionierin in der Operationalisierung der Markenpersönlichkeit und ihre Erkenntnisse dominieren heute noch die Forschung zur Markenpersönlichkeit.<sup>293</sup> Die Ergebnisse ihrer verhaltenswissenschaftlichen, repräsentativen Studie in den USA, in Kombination mit einer explorativen Faktorenanalyse, zeigen, dass Verbraucher bei Marken fünf Persönlichkeitsdimensionen wahrnehmen: Aufrichtigkeit, Erregung/Spannung, Kompetenz, Kultiviertheit und Robustheit. Die Stabilität des Konstruktes gewährleistet eine Hinterlegung jeder Dimension mit festen Eigenschaftsausprägungen, beispielsweise zuverlässig, intelligent und erfolgreich in der Dimension der Kompetenz.<sup>294</sup> Die „Big Five der Marke“ und die „Big Five des Menschen“<sup>295</sup> zeigen in den Dimensionen der Aufrichtigkeit, Erregung und Kompetenz große Gemeinsamkeiten. Zum Beispiel weist Kompetenz auf Verantwortungsbewusstsein, Zuverlässigkeit und Sicherheit hin. Laut Briggs unterschieden sich zwei Dimensionen jedoch stark von der menschlichen Persönlichkeit: Kultiviertheit und Robustheit.<sup>296</sup> Was darauf hindeutet, „dass Markenpersönlichkeitsdimensionen auf unterschiedliche Arten funktionieren und Konsumpräferenzen aus verschiedenen Gründen beeinflusst“<sup>297</sup>. Während Aufrichtigkeit, Erregung/Spannung und Kompetenz angeborene Teile der

---

<sup>288</sup> Vgl. Wee 2004, 318

<sup>289</sup> Vgl. Goldberg 1990, 1223 ff.

<sup>290</sup> Vgl. Wee 2004, 318

<sup>291</sup> Ebenda, 318

<sup>292</sup> Vgl. Jackson/Paunonen/Trzebinski 1992, 447 ff.

<sup>293</sup> Vgl. Hattula 2008, 3

<sup>294</sup> Vgl. Aaker J. 2005, 170 ff.

<sup>295</sup> Vgl. Braunstein/Hermann/Huber 2005, 189

<sup>296</sup> Vgl. Briggs 1992, 253 ff.

<sup>297</sup> Aaker J. 2005, 172 ff.

menschlichen Persönlichkeit sind, stellen Kultiviertheit und Robustheit Eigenschaften dar, die ein Individuum begehrt, aber nicht unbedingt besitzt.<sup>298</sup> Im Gegensatz zum „Big Five Model of Human Personality“ sind die Markenpersönlichkeitsdimensionen von Aaker nicht kulturübergreifend übertragbar, denn Mäder stellte fest, dass „Marken meist symbolhafte Eigenschaften aufwiesen, die maßgeblich von ihrer kulturellen Umgebung geprägt sein können“<sup>299</sup>.

### **Die Kongruenztheorie als Bindeglied zwischen Markenpersönlichkeit und menschlicher Persönlichkeit**

Das Modell der Selbstkongruenztheorie ist zurückzuführen auf das Selbstkonzept eines Menschen, welches die Eigenwahrnehmung der Persönlichkeit beschreibt.<sup>300</sup> Es kann definiert werden als „the totality of the individual's thoughts and feelings having reference to himself as an object“<sup>301</sup>. Das Selbstkonzept lässt sich grundsätzlich in vier Komponenten zergliedern: das tatsächliche, das soziale, das ideale sowie das ideale-soziale Selbst.<sup>302</sup> Der soziale Aspekt wird mit einbezogen, weil die Selbstkongruenz nicht nur den einzelnen Konsumenten, sondern auch die Wahrnehmung der sozialen Umwelt aufgreift.<sup>303</sup> Laut Rosenberg sind die dauerhaften Bestandteile des individuellen Verhaltens als tatsächliche Persönlichkeit zu beschreiben, die den wahrgenommenen IST-Zustand erfasst. Die ideale Persönlichkeit fungiert als Wunschbild der Person und repräsentiert einen Soll-Zustand.<sup>304</sup> Das soziale Selbst vermittelt die Vermutung eines Individuums, wie es von seinen Mitmenschen wahrgenommen wird. Das ideale-soziale Selbst stellt dar, wie eine Person gerne von seiner Umwelt wahrgenommen werden will.<sup>305</sup> Liberatoro und Tscheulin ergänzen die Betrachtung der Subkonzepte um das situativ-ideale Selbst und beziehen so mit ein, dass insbesondere die idealisierten Persönlichkeitsmerkmale eines Individuums situationsbedingt variieren können.<sup>306</sup> Eine Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand des Selbst löst die Motivation zur Selbstergänzung aus.<sup>307</sup> Das Selbst einer Person kann durch Besitz, Kauf oder Ver-

---

<sup>298</sup> Vgl. Aaker J. 2005, 173

<sup>299</sup> Mäder 2005, 115

<sup>300</sup> Vgl. Schlagentweith 2008, 12

<sup>301</sup> Rosenberg 1979, 9

<sup>302</sup> Vgl. Rosenberg 1979, 9 ff.

<sup>303</sup> Vgl. Florack/Scarabis 2012, 184

<sup>304</sup> Vgl. Rosenberg 1979, 9 f.

<sup>305</sup> Vgl. Schlagentweith 2008, 12 f.

<sup>306</sup> Vgl. Holman/Schenk 1980, 611 f.

<sup>307</sup> Vgl. Schlagentweith 2008, 12-13

wendung einer Marke gestärkt werden.<sup>308</sup> Das Bedürfnis nach Selbstdarstellung entstammt der Diskrepanz zwischen der Vorstellung des Konsumenten wie andere ihn wahrnehmen und der tatsächlichen Außenwirkung. Markenprodukte sind ein sehr gutes Mittel der Selbstdarstellung, da sie eine große Öffentlichkeitswirkung hervorrufen können.<sup>309</sup> Das heißt, die Marke signalisiert der Umwelt etwas über den Nutzer, indem sie einen bestimmten Lebensstil ausdrückt oder eine tatsächliche oder wünschenswerte Persönlichkeitseigenschaft des Nutzers unterstreicht.<sup>310</sup> Die Kongruenztheorie untersucht die Auswirkung der Übereinstimmung bzw. Nicht-Übereinstimmung zwischen Personen, Objekten und Ereignissen.<sup>311</sup> Sie baut auf der Selbstergänzungs- und Selbstdarstellungsmotivation auf und orientiert sich an der Kongruenzhypothese, die besagt, dass eine Übereinstimmung von Konsumenten- und Markenpersönlichkeit zu einer Steigerung der Markenwertschätzung führt.<sup>312</sup> Je geringer also die wahrgenommene Diskrepanz zwischen der Markenpersönlichkeit und der eigenen ist, desto eher entscheidet sich der Kunde für die Marke.<sup>313</sup> Besonders „[...] furniture brands are more visible and consumers tend to express their identities through [...] [the] furniture they own“<sup>314</sup>. Das Streben nach Selbstkongruenz von Menschen ergibt sich aus der Motivation heraus, sich widerspruchsfrei wahrzunehmen und zu präsentieren.<sup>315</sup> Es lassen sich zwei Motive identifizieren, welche diese Intention beschreiben: das Selbstkonsistenz-Motiv und Selbstwertgefühl-Motiv.<sup>316</sup> Das Selbstkonsistenz-Motiv determiniert die Wertschätzung von Marken, die sich als kongruent mit dem tatsächlichen bzw. sozialen Selbstkonzept erweisen.<sup>317</sup> Dem liegt zu Grunde, dass Menschen ihre Persönlichkeit bewahren und konsistent wahrgenommen werden wollen.<sup>318</sup> Das Selbstwertgefühl-Motiv oder auch Selbstwerterhöhungs-Motiv bezeichnet das menschliche Bedürfnis nach Erhaltung und Stärkung der Wertschätzung der eigenen Person.<sup>319</sup> Es beeinflusst die Präferenz von Produkten, bei welchen die Markenpersönlichkeit zum idealen bzw. idealen-sozialen Selbstkonzept passt.<sup>320</sup>

---

<sup>308</sup> Vgl. Mäder 2005, 26

<sup>309</sup> Vgl. Schlagentweith 2008, 13 f.

<sup>310</sup> Vgl. Florack/Scarabis 2012, 183 ff.

<sup>311</sup> Vgl. Schlagentheit 2008, 44

<sup>312</sup> Vgl. Liberatore/Tscheulin 2011, 593

<sup>313</sup> Vgl. Sirgy 1982, 288 ff.

<sup>314</sup> Maehl/Shneor 2010, 49

<sup>315</sup> Vgl. Florack/Scarabis 2012, 183 f.

<sup>316</sup> Vgl. Sirgy 1986, 1 ff.

<sup>317</sup> Vgl. Liberatore/Tscheulin 2011, 593 f.

<sup>318</sup> Vgl. Rosenberg 1979, 53

<sup>319</sup> Vgl. Maslow 1968, 37

<sup>320</sup> Vgl. Mäder 2005, 27

### **IKEA: Der Zusammenhang zwischen Markenpersönlichkeit, menschlicher Persönlichkeit und Markenpräferenz nach Maehle und Shneor**

Maehle und Shneor untersuchten 2010 die Kongruenz zwischen der menschlichen Persönlichkeit, Markenpersönlichkeit und erforschten anschließend deren Einfluss auf die Markenpräferenz. Die Marken von drei Branchen bildeten die Untersuchungsgegenstände: Supermärkte, Möbelhäuser und Kleidungsgeschäfte. IKEA war eine der gewählten Möbelmarken. In einem ersten Schritt bestimmten sie die Markenpersönlichkeit und operationalisierten diese mithilfe der fünf Dimensionen von Aaker. Die qualitative Bewertung reichte von „charakterisiert die Marke vollumfänglich“ bis zu „charakterisiert die Marke nur zum Teil oder gar nicht“. Diese Ausprägungen waren jeweils mit einer quantitativen Punkteverteilung hinterlegt und wurden nach Relevanz gewichtet. Danach unterteilten sie die Marken jeder Produktkategorie in drei Gruppen: Marken mit einer wesentlich höheren Punktzahl, Marken mit einer wenig signifikanten Bewertung und Marken mit einer unterdurchschnittlichen Punktzahl im Branchenvergleich. Die Marke IKEA vereint Merkmale der Dimensionen Aufrichtigkeit, Erregung, Kompetenz und Robustheit, nur die Kultiviertheit der Marke wurde hinlänglich bewertet.<sup>321</sup>

Um die Markenpersönlichkeit mit menschlichen Persönlichkeiten zu vergleichen, beziehen sich die Autoren anschließend auf ein Struktogramm, welches humane Wertsensstrukturen in die Farben Rot, Grün und Blau generalisiert. Rote Persönlichkeiten sind sehr emotional, harmoniebedürftig, menschenorientiert und auf ihre Außenwirkung bedacht. Sie fühlen sich zu aufrichtigen, bodenständigen Marken hingezogen. Da sie sich selber aber auch als erfolgreiche, intelligente Alpha-Tiere betrachten, sprechen sie auch kompetente Marken an. Das Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz erfüllen Markenindikatoren wie modern und temperamentvoll der Dimension „Excitement“. Die Kultiviertheit, welche Persönlichkeitsmerkmale wie romantisch, charmant, aber auch edel und glamourös vereint, spricht die Emotionalität, Einfühlsamkeit und das Geltungsbedürfnis der „Roten“ an. Die Grün-Strukturierten fühlen sich besonders von den Dimensionen der Erregung und Kultiviertheit angezogen, da sie sich selber als kreativ, enthusiastisch und charakterstark betrachten. Die „Blauen“ werden von Persönlichkeitsmerkmalen in den Dimensionen der Robustheit, Aufrichtigkeit und Kompetenz angesprochen.

Marken und Probanden wurden daraufhin, auf Basis dieser Strukturen, eingeteilt. Danach wurde ein Zusammenhang zwischen der Persönlichkeitsübereinstimmung von

---

<sup>321</sup> Vgl. Maehle/Shneor 2010, 44 ff.

Objekt, Subjekt und der darauffolgenden Markenpräferenz hergestellt. In diesem Rahmen wiesen Maehle und Shneor nach, dass die Kongruenz zwischen Markenpersönlichkeit und humanen Persönlichkeitsmerkmalen zu Markenpräferenzen führt. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass „Blauen“ IKEA eher negativ bewerteten. Die „Grünen“ hingegen präferieren die Marke, eventuell zurückzuführen auf das emotionale, erlebnisorientierte Markenimage. Die „Roten“ bevorzugten IKEA nicht in dem Ausmaß der „Grünen“, weil ihr Statusbedürfnis nicht durch die Marke erfüllt wurde.<sup>322</sup> Der Markenerfolg IKEAs lässt sich also auch darauf zurückführen, dass die Markenpersönlichkeit in Teilen die Identitätsmerkmale ihrer Kunden widerspiegelt und so bevorzugt wird.

---

<sup>322</sup> Vgl. Maehle/Shneor 2010, 45 ff.

## 4 Identifikation relevanter Erfolgsfaktoren

### 4.1 Einfluss des Herkunftslandes

In Kapitel 2.2.2 wurde deutlich, dass das Herkunftsland Schweden der Marke IKEA großen Einfluss auf die Markenidentität und das Image hat. „The history, the heritage itself, is of importance to any company. You have a base, and it is not just any anonymous company.“<sup>323</sup> IKEA Kultur- und Wertesystem orientiert sich an ökonomischen, sozialen und ökologischen Werten seines Herkunftslandes. Das Unternehmenskonzept baut auf Kamprads schwedischen Wurzeln auf und orientiert sich am dortigen Lebensstil.<sup>324</sup> Er nutzt das Image Schwedens, das sich aus der Summe der Vorstellungen, Ideen und Impressionen der Menschen über ein Land zusammensetzt, um seinem Unternehmen Profil zu verleihen.<sup>325</sup> Das Image eines Landes kann sowohl aufgrund eines Besuches des Landes beim Konsumenten, als auch indirekt wie zum Beispiel durch Word-of-Mouth entstehen. Beeinflussend sind beispielsweise Erlebnisse, Stereotypen der Menschen, ansässige Unternehmen, Produkte, Kultur, Geschichte und Traditionen. Quellen hierfür können offizielle, bereitgestellte Informationen, Artikel, kommerzielle Propaganda oder Onlineinformationen jeglicher Art sein.<sup>326</sup> Das Image im Kopf des Konsumenten äußert sich in Form von länderspezifischen Assoziationen, welche rationale und emotionale Komponenten umfassen. Die schwedischen Assoziationen mit der Marke IKEA sind eher emotional geprägt. Man verbindet ethische, umweltaktivistische Themen mit Schweden wie Fairness, Verantwortungsbewusstsein und projiziert sie auf die Marke IKEA.<sup>327</sup>

Laut Lindqvist können die IKEA-Filialen als ein Archiv der schwedischen Kultur gesehen werden.<sup>328</sup> Denn wer ein IKEA-Haus betritt, taucht in eine schwedische, blau gelbe Erlebniswelt ein.<sup>329</sup> Auch werden Stereotype der friedfertigen, homogenen, einfallsreichen, engagierten Kultur verwendet, um sich als Unternehmen vom Wettbewerb zu differenzieren und klar zu positionieren.<sup>330</sup> Des Weiteren entwickelte IKEA eine eigene „schwedische“ Unternehmenssprache. Als Corporate Language wird eine einheitliche,

---

<sup>323</sup> Goteman/Kling 2003, 33

<sup>324</sup> Vgl. Lindqvist 2009, 46 ff.

<sup>325</sup> Vgl. Haider/Kotler/Rein 1993, 14 ff.

<sup>326</sup> Vgl. Hakala/Kantola/Lemmettyinen 2013, 541 f.

<sup>327</sup> Vgl. Diamantpoulus/Herz 2013, 96, 115

<sup>328</sup> Vgl. Lindqvist 2009, 43

<sup>329</sup> Vgl. Adjouri 2014, 19

<sup>330</sup> Vgl. Lindqvist 2009, 46



charakteristische Unternehmenssprache bezeichnet, die sich durch die gesamte Unternehmenskommunikation zieht, intern und extern wirkt und als kommunikatives Differenzierungskriterium gilt.<sup>331</sup> IKEA sagt nicht nur „Wir kommen aus Schweden“, sondern vermittelt diese Botschaft auch dadurch, dass „schwedisch“ mit den Kunden gesprochen wird.<sup>332</sup> IKEA kommuniziert mithilfe der Corporate Language unternehmenskulturelle Botschaften. Transparenz und Offenheit werden durch das, auf die gesamte Werbesprache ausgerichtete, persönliche „Du“ gewährleistet, welches im Heimatland Schweden üblich ist und einen länderübergreifenden einheitlichen Stil ermöglicht.<sup>333</sup> Die Sprache ist im ganzen Markenauftritt ersichtlich wie zum Beispiel in der skandinavischen Namensgebung der Produkte oder der Hinterlegung von Radio- und TV-Spots mit einer schwedisch akzentuierten Sprecherstimme. Des Weiteren werden Kunden in kommunikativen Maßnahmen mit „Du“ angesprochen, was vom Besucher als ungezwungen, nicht als ungebührlich wahrgenommen wird.<sup>334</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, dass der Erfolg IKEAs sehr stark durch das Ursprungsland Schweden geprägt ist, da zum einen fast die ganze Unternehmenskommunikation schwedisch ausgerichtet ist. Zum anderen baut die Grundlage des Erfolges, also das Wertesystem und die Unternehmenskultur, auf schwedischen Umgangsformen und Wertevorstellungen auf.

## **4.2 Konzept, Kultur und Werte des Unternehmens als prägende Einflussgrößen und Basis des Erfolges**

„In Ingvar Kamprads Augen ist ein Unternehmen nicht in erster Linie eine ökonomische Zweckorganisation, sondern eine Lebens- und Wertegemeinschaft.“<sup>335</sup> Das Konzept und die Werte des Unternehmens können als Basis bzw. Leitlinien des IKEA-Erfolges gesehen werden, denn im Kapitel 2.2.2 wurde deutlich, dass beide Größen relevant für die Bildung einer Markenidentität und das Hervorrufen eines konsistenten Markenimages sind. Die Werte eines Unternehmens bilden nämlich die symbolische Essenz der Markenidentität (Vgl. hierzu Kapitel 2.2.1) und prägen gleichermaßen die von der Zielgruppe wahrgenommenen Eigenschaften der Marke, die an jedem Kontaktpunkt kommuniziert werden (Vgl. Kapitel 2.1.2).

---

<sup>331</sup> Vgl. Schach 2015, 83 f.

<sup>332</sup> Vgl. Meyer/Vollmeyer 2010, 93

<sup>333</sup> Vgl. Schach 2015, 90-91

<sup>334</sup> Vgl. Meyer/Vollmeyer 2010, 93 f.

<sup>335</sup> Jungbluth 2006, 217

Inter IKEA Systems B.V. ist der Inhaber des IKEA-Konzeptes und verantwortlich für dessen konsistente, weltweite Umsetzung. Wie anfangs festgestellt, sind Geschäftsmodell, Philosophie, Markenidentität und Vision der Marke kohärent. Die Vision „möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen“ ist demnach zielführend und wird von der Geschäftsidee „ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können“ unterstützt. Beide bilden wiederum die Grundlage für das Unternehmenskonzept.<sup>336</sup> Neben Geschäftsidee und Vision, baut das Unternehmenskonzept auf der IKEA-Kultur auf, denn laut Ingvar Kamprad ist „maintaining a strong IKEA culture [...] one of the most crucial factors behind the continued success of the IKEA Concept“<sup>337</sup>. Diese ist indes geprägt von den Unternehmenswerten, die sich durch harte Arbeit, Herausforderungen, Verstand, schwedische Wurzeln und Ressourcenknappheit formten.<sup>338</sup> Unternehmenswerte sowie Unternehmenskultur „[...] takes its roots from the Swedish way of managing business, which is different from the way they do it in many other countries.“<sup>339</sup> Wie in Kapitel 4.1.1. erwähnt, orientiert sich IKEA an den Werten der schwedischen Gesellschaft wie Einfachheit, Gleichheit und Offenheit.<sup>340</sup> Des Weiteren ist die Herstellung preiswerter und qualitativ hochwertiger Möbel auf Ingvar Kamprads Erfahrungen mit knappen Ressourcen in seinem Heimatdorf zurückzuführen.<sup>341</sup> Um die Werte nachhaltig im ganzen Unternehmen zu implementieren, manifestierte und beschrieb er sie in „The testament of a furniture dealer“. Zum einen thematisiert er darin Einfachheit und Gleichheit, denn „Simple routines mean greater impact. Simplicity in our behavior gives us strength. Simplicity and humbleness characterise us in our relations with each other, with our suppliers and with our customers“<sup>342</sup>. Laut Urde determinieren Einfachheit und Gleichheit das Produktdesign, Kundenbeziehungen, externe sowie interne Kommunikation von IKEA.<sup>343</sup> Zum anderen entstand durch Konfrontationen mit Ressourcenknappheit der Grundsatz „Doing it in a different way“: „Dare to be different is part of the company’s heritage and can be traced back to the founding of IKEA.“<sup>344</sup> Demnach soll sich IKEA durch ständiges Hinterfragen und zukunftsperspektivisches Denken dynamisch zeigen. Es soll nicht gezögert werden, sich durch ungewöhnliche Experimente weiterzuentwickeln. So soll beispielsweise kei-

---

<sup>336</sup> Vgl. IKEA – Das IKEA Konzept, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

<sup>337</sup> Vgl. Inter IKEA Systems B.V. – The IKEA Concept, [franchisor.ikea.com](http://franchisor.ikea.com), Zugriff v. 08.06.2015

<sup>338</sup> Vgl. ebenda

<sup>339</sup> Goteman/Kling 2003, 33

<sup>340</sup> Vgl. Becker 2012, 271 ff.

<sup>341</sup> Vgl. ebenda, 248 f.

<sup>342</sup> Kamprad 1976, 10

<sup>343</sup> Vgl. Urde 2009, 626

<sup>344</sup> Ebenda, 626

ne IKEA-Filiale wie die andere aussehen, damit man immer neue Problemlösungsstrategien entwickeln kann.<sup>345</sup> IKEAs Leitsätze bauen auch auf dem Sparsamkeitsbewusstsein des Gründers auf. Er sieht den Grundsatz „Profit gives us resources“ als Fundament des Erfolges. Demnach sollen Produkte ökonomischer entwickelt werden, um sie effizienter zu verkaufen und Kosten zu sparen. Trotzdem soll dieses Vorhaben jederzeit mit guter Qualität und Profit vereinbar sein.<sup>346</sup> Werte wie Bodenständigkeit, Respekt, Verantwortung, Ressourceneffizienz und innovatives Denken<sup>347</sup> prägen beispielsweise den sogenannten „Democratic Design Prozess“, der zum Ziel hat, die ideale Mischung aus Form, Funktion, Qualität und Preis zu entwickeln.<sup>348</sup> Neben produkt- und unternehmensorientierten Werten, nimmt er in seinem „Testament“ auch Bezug auf die Mitarbeiter. Er fordert sie auf an „[...] your privilege – your right and your duty to make decision and take responsibility“<sup>349</sup> zu arbeiten.

Neben den Werten aus dem „Testament of a Furniture Dealer“ lassen sich zwei weitere richtungsweisende Elemente der Unternehmenskultur identifizieren: „Working together“ und Verantwortungsbewusstsein. Mit „Working together“ wird das Selbstzusammenbauen und Abholen der Möbel als Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und dem Kunden postuliert, indem der Kunde und das Unternehmen jeweils ihren Part erfüllen.<sup>350</sup> Das Verantwortungsbewusstsein IKEAs ist ökologischer und sozialer Natur, entstanden durch Werte wie Verantwortlichkeit, Führung, Kostenbewusstsein und Entwicklung (Vgl. hierzu nächstes Kapitel).<sup>351</sup>

Laut Urde können „Simplicity and Common Sense“, „Dare to be different“ und „Working together“ als zentrale Werte interpretiert werden, die Teil der Unternehmenskultur sind, IKEAs Unternehmenskonzept und Handeln prägen.<sup>352</sup>

### 4.3 Corporate Social Responsibility

Das Verantwortungsbewusstsein IKEAs hat großen Einfluss auf den Marken- und Unternehmenserfolg. Auch bekannt unter der Bezeichnung CSR, kann es definiert werden

---

<sup>345</sup> Vgl. Kamprad 1976, 11

<sup>346</sup> Vgl. ebenda, 8 f.

<sup>347</sup> Vgl. Edvardsson/Enquist/Hay 2006, 236

<sup>348</sup> Vgl. IKEA – Das IKEA Konzept, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

<sup>349</sup> Vgl. Kamprad 1976, 13

<sup>350</sup> Vgl. IKEA – Das IKEA-Konzept, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 07.05.2015

<sup>351</sup> Vgl. Edvardsson/Enquist/Hay 2006, 238

<sup>352</sup> Vgl. Urde 2009, 625 ff.

als „the strategic choice to take responsibility for the impact of business with respect to economic, environmental and social dimensions“<sup>353</sup>. Aktuelle Diskurse zu Themen wie Klimawandel, Frauenquote oder Energiewende sensibilisierten die Gesellschaft für nachhaltiges, verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen.<sup>354</sup> Neben ökonomischen, haben demnach auch soziale wie ökologische Aspekte großen Einfluss auf die Kaufentscheidung eines Konsumenten.<sup>355</sup> Unternehmen drücken ihre Haltung bezüglich verantwortungsvollen Handelns in der Marke aus, denn Nachhaltigkeit steht für Vertrauen, Transparenz und Partizipation.<sup>356</sup> Die passende Integration von CSR-Richtlinien und Maßnahmen in die Markenidentität<sup>357</sup> kann zu Markenpräferenzen, Loyalität und Mehrpreisbereitschaft des Verbrauchers führen. Außerdem können soziale, ökologische Herstellungsweisen und verantwortliches Handeln die Verbesserung des Markenimages fördern und zum Aufbau positiver Reputation führen.<sup>358</sup> Des Weiteren hat CSR eine differenzierende Wirkung im Wettbewerb und kann ein Qualitätstreiber getreu dem Motto „Doing good by being well“<sup>359</sup> sein.<sup>360</sup> Meise et al. bezeichnen CSR Aktivitäten auch als Investition in die Wettbewerbsfähigkeit.<sup>361</sup> IKEA kann mögliche positive Korrelationen zwischen CSR und Unternehmenserfolg mithilfe Key Performance Indikatoren nachvollziehen.<sup>362</sup> „Of course, it's not easy to link our CSR performance directly to financial performance, but we believe that our efforts have a positive impact on the numbers.“<sup>363</sup> Die ökologische und soziale Nachhaltigkeitsstrategie IKEAs, bekannt unter „People & Planet Positive“, setzt auf drei Bausteine: Ein nachhaltigeres Leben zu Hause, Energie und Ressourcen, Menschen und Gesellschaft.<sup>364</sup> Um die Glaubwürdigkeit, Transparenz, Authentizität und das damit einhergehende Vertrauen in die nachhaltige Marke IKEA zu gewährleisten<sup>365</sup>, integriert und verankert das Unternehmen die CSR in der gesamten Wertschöpfungskette; zum einem im Unternehmen, bei Zuliefern und Wettbewerbern; zum anderen bei den Kunden und der Gesellschaft. IKEA sieht die sozialen und ökologischen Elemente der CSR als Teil der

---

<sup>353</sup> Werre 2003, 260

<sup>354</sup> Vgl. Kirchhof/Nickel 2014, 2 f.

<sup>355</sup> Vgl. Meise/Schagen/Zupancic 2009, 52

<sup>356</sup> Vgl. Kirchhof/Nickel 2014, 4

<sup>357</sup> Vgl. Brunner/Esch 2013, 32

<sup>358</sup> Vgl. Kirchhof/Nickel 2014, 3 f.

<sup>359</sup> Ebenda, 18

<sup>360</sup> Vgl. ebenda, 17 f.

<sup>361</sup> Vgl. Meise/Schagen/Zupancic 2009, 52

<sup>362</sup> Vgl. Barner 2007, 59

<sup>363</sup> Ebenda, 59

<sup>364</sup> Vgl. Reuter, [www.green.wiwo.de](http://www.green.wiwo.de), Zugriff v. 15.06.2015

<sup>365</sup> Vgl. Kirchhof/Nickel 2014, 9

Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells an.<sup>366</sup> Denn sie passt intrinsisch zu den Unternehmenswerten. Kernattribute der Unternehmenskultur wie Bescheidenheit und Einfachheit entsprechen dem Nachhaltigkeitsbewusstsein, Ressourcen- und Kosteneffizienz. Da Mitarbeiter die wichtigsten Multiplikatoren für das Thema CSR sind, wurden 150-200 Sustainability-Beauftragte ernannt, mit dem Ziel, dass Verantwortung ein natürlicher Bestandteil des unternehmerischen Denken und Handelns wird.<sup>367</sup> Aufgrund weitestgehend externer Produktion hält IKEA intensive Beziehungen zu den Lieferanten. Als zentrale Instanz müssen sie Nachhaltigkeitsstandards, manifestiert in dem Code of Conduct des Unternehmens „The IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products“, einhalten und werden jährlich geprüft. Um eine dauerhafte Partnerschaft mit IKEA zu führen, wird mithilfe des „Staircase Model“ ermittelt, inwieweit sie die Anforderungen erfüllen. Ziel ist das Erreichen der offizieller Standards (Level 5).<sup>368</sup> IKEA nutzt CSR kaum für das Marketing.<sup>369</sup> Lediglich zwei Seiten im jährlich erscheinenden Katalog und kleinere Rubriken auf der Internetseite weisen auf das Engagement hin (Vgl. Abbildung 1).<sup>370</sup> Es zeigt sich eher durch Partnerschaften mit sogenannten NGO's (Non Governmental Organisations), die durch ihre Unabhängigkeit eine höhere Glaubwürdigkeit und dadurch Vertrauen beim Kunden generieren.<sup>371</sup> Das soziale Engagement wird in Kooperationen mit UNICEF und „Save the Children“ betrieben.<sup>372</sup> WWFs und IKEAs „[...] common goal is better care and protection of the world's forests“<sup>373</sup>. Kunden und Stakeholder haben des Weiteren die Möglichkeit, im jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht, Informationen bezüglich der Fortschritte und Zielsetzung zum Thema Nachhaltigkeit einzuholen.<sup>374</sup>

IKEAs „verantwortungsvoller“ Erfolg ist demnach in der internen Implementierung der Corporate Social Responsibility, entlang der Wertschöpfungskette, begründet. Genau deswegen steht die Marke für soziales und umweltaktivistisches Engagement, auch in der Außenwahrnehmung.

## 4.4 Service-Innovationen

---

<sup>366</sup> Vgl. Meise/Schagen/Zupancic 2014, 49-51

<sup>367</sup> Vgl. Reuter, [www.green.wiwo.de](http://www.green.wiwo.de), Zugriff v. 15.06.2015

<sup>368</sup> Vgl. Andersen/Skjoett-Larsen 2009, 79 ff.

<sup>369</sup> Vgl. Meise/Schagen/Zupancic 2009, 49

<sup>370</sup> Vgl. Lindgreen/Maon/Swaen 2009, 82

<sup>371</sup> Vgl. Kirchhof/Nickel 2014, 11 f.

<sup>372</sup> Vgl. Strand 2009, 179 f.

<sup>373</sup> Ebenda, 180

<sup>374</sup> Vgl. Lindgreen/Maon/Swaen 2009, 82

„Although some might argue that IKEA is a product retailer, rather than a service company, IKEA views itself as a service provider – because the company’s focus is not on the furniture itself but on ‚solutions to real-life problems’ and making a contribution to a ‚better life’ for the majority of people.“<sup>375</sup> IKEA als global agierendes Unternehmen schaffte auf Basis von identifizierten Kundenerwartungen und Wünschen exzellente Service-Innovationen.<sup>376</sup> Die Service-Kultur basiert auf Kunden- und Unternehmenswerten. Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit sieht IKEA beispielsweise als Herausforderung intelligente, innovative Wohnlösungen zu finden, die erschwinglich, sozial und ökologisch aber unbedenklich sind.<sup>377</sup> Eine der ersten Innovationen und gleichzeitig der Kern des Geschäftsmodell IKEAs ist das „Do it yourself“-Konzept. Dadurch werden die Kunden zum „Co-Produzenten“ von IKEA-Lösungen gemacht. Dies hat zum einen positive Effekte auf Transport und Lagerkosten.<sup>378</sup> Zum anderen messen Kunden selbstgebauten Produkten einen erheblich höheren emotionalen Wert zu. Ariely und Kollegen sprechen bei diesem Phänomen von dem „IKEA-Effekt“.<sup>379</sup> Neben einer höheren Zufriedenheit in Bezug auf das Unternehmen und Preisbereitschaft für Produkte<sup>380</sup>, begünstigt [self-production [...] the input product as well as the brand“<sup>381</sup>.

IKEA fand auf Basis von Konsumentenfeedback und Befragungen heraus, dass sich Kunden durch Ausstellungsräume, die Wohnlösungen für den Alltag zeigen, inspiriert fühlen.<sup>382</sup> Darauf aufbauend findet man heute in jeder Filiale sogenannte „experience rooms“, welche das Käuferlebnis intensivieren. Demselben Prinzip folgen webbasierte Formen wie zum Beispiel der Küchenplaner, der Interessierten ermöglicht, individuelle, bedürfnisgerechte Küchenmodelle zu erstellen und virtuell zu testen (Vgl. Kapitel 2.1.2). Die Konsumenten sind so glücklicher und zufriedener mit ihrer Kaufentscheidung, werden aktiv involviert und dadurch loyaler.

Eine der größten Service-Innovationen in der Geschichte IKEA’s war die Erweiterung des Angebots um schwedische Spezialitäten in jeder Filiale. „IKEA learned that their shoppers wanted food to be available in IKEA stores.“<sup>383</sup> Der Verzehr schwedischer Köttbullar im IKEA-Restaurant und der Erwerb von Hot Dogs sowie Spezialitäten in

---

<sup>375</sup> Edvardsson/Enquist 2011, 540

<sup>376</sup> Vgl. Dickson/Edvardsson/Enquist/et al. 2012, 282

<sup>377</sup> Vgl. Edvardsson/Enquist 2011, 546 f.

<sup>378</sup> Vgl. ebenda, 542

<sup>379</sup> Vgl. Ariely/Mochon/Norton 2012, 453 f.

<sup>380</sup> Vgl. Supphellen/Troye 2012, 34 f.

<sup>381</sup> Ebenda, 44

<sup>382</sup> Vgl. Dickson/Edvardsson/Enquist 2012, 286 f.

<sup>383</sup> Ebenda, 284

Ausgangnähe führen laut IKEA zu einer höheren Kaufbereitschaft von Einrichtungsgegenständen, intensivieren das Einkaufserlebnis und erhöhen die allgemeine Zufriedenheit.<sup>384</sup>

Abschließend kann man sagen, dass jede der betrachteten Serviceinnovationen auf vorherigen Interaktionen mit Kunden, bezüglich deren Bedürfnissen und Wünschen, basiert. So ergibt sich nicht nur ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen, sondern auch ein differenzierteres Image der Marke IKEA.

## 4.5 Mitarbeiter als Erfolgsfaktor

„Eine Marke, die nur nach außen durch Kommunikation vermittelt wird, ohne im Unternehmen gelebt zu werden, bleibt eine schöne Hülle ohne Kern.“<sup>385</sup> IKEA ist sich bewusst wie wichtig Mitarbeiter für den Marken- und in letzter Konsequenz auch für den Unternehmenserfolg sind, deswegen wird sehr viel Wert auf interne Markenführung gelegt, welche hier durch Employer- und Internal-Branding zu operationalisieren ist. Angesichts des Fachkräftemangels und der Tatsache, dass Mitarbeiter als Erfolgsfaktoren immer mehr in den Vordergrund rücken, geht es beim Employer Branding darum, die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen und über entsprechende Maßnahmen langfristig zu binden.<sup>386</sup> Es kann definiert werden als „the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company“<sup>387</sup>. Das Ziel des Employer-Branding ist das Schaffen einer einzigartigen Arbeitgebermarke, die als begehrenswert und sympathisch wahrgenommen wird. Dabei muss die Arbeitgebermarke von der Identität der Corporate Brand und den Bedürfnissen aktueller und potentieller Mitarbeiter abgeleitet werden. Denn nur so wird die Marke aus einem Guss wahrgenommen und eine „Great-Place-to-Work“-Botschaft kann an potentielle Mitarbeiter kommuniziert werden. Das Markennutzenversprechen und Eigenschaften der Arbeitgebermarke IKEA umfassen beispielsweise die Einbindung in ein soziales Netzwerk mit 126.000 Mitarbeitern, Filialen und Geschäftsstellen in 44 Ländern mit derselben Vision und familienfreundlicher Umgebung.<sup>388</sup> Außerdem achtet IKEA auf ein ausgeglichenes, unternehmensweites Geschlechterverhältnis und schätzt kulturelle Vielfalt, um die Rekrutierungsbasis zu erweitern und eine herausfordernde

---

<sup>384</sup> Vgl. Dickson/Edvardsson/Enquist 2012, 284

<sup>385</sup> Vgl. Esch/Vallaster 2005, 1011

<sup>386</sup> Vgl. Eichenauer/Esch 2014, 290 f.

<sup>387</sup> Ambler/Barrow 1996, 287

<sup>388</sup> Vgl. Eichenauer/Esch 2014, 293 ff.

Arbeitsatmosphäre zu schaffen.<sup>389</sup> Zu den weichen Faktoren zählt die Markentonaltät, bei der entscheidend ist inwieweit die Werte, Bedürfnisse und Persönlichkeit der Interessenten zum Image der Arbeitgebermarke passen.<sup>390</sup>

Durch Kommunikation der Arbeitgebermarke nach außen und innen können sich bestehende Mitarbeiter mit ihr identifizieren, was Loyalität sichert, emotionale Bindungen an das Unternehmen fördert, markenkonformes Verhalten hervorruft und Mitarbeiter zu Markenbotschaftern macht.<sup>391</sup> Für potentielle Mitarbeiter ist die Arbeitgebermarke eine Orientierungshilfe. Dem Unternehmen dient sie als Vorselektierung, da gleich die „richtigen“ Mitarbeiter angelockt werden.<sup>392</sup> Das Employer-Branding ist abhängig von einer optimalen Umsetzung der Arbeitgebermarke an den Touchpoints. Um diese zu gewährleisten, kann das ASS-Modell herangezogen werden: Attraktion, Selektion und Sozialisation.<sup>393</sup> Attraktion zielt auf die Ansprache potentieller Mitarbeiter ab, die durch Kommunikationsmaßnahmen erreicht werden sollen. IKEA integriert „Arbeiten bei IKEA“ geschickt in die kommerzielle Website<sup>394</sup> und gestaltet alle Maßnahmen zur Mitarbeiterakquise markenkonform, indem sie beispielsweise ihre Produkte an jedem Kontaktpunkt miteinbauen.<sup>395</sup> Um die „Right Potentials“, die eine hohe Kongruenz zur Marke IKEA aufweisen, zu selektieren, wird der Person-Brand-Fit zur Marke vor dem Bewerbungsprozess gemessen.<sup>396</sup> Ein Self-Assessment unter dem Motto „Nicht jedes Sofa passt zu jedem unserer Kunden und nicht alle unsere Jobs sind für alle Bewerber gleich attraktiv“ wird der Grad der Werteübereinstimmung mit einem IKEA-Zimmer übersetzt, welches sich je nach Größe der Konformität selbst einrichtet.<sup>397</sup> Die Sozialisation beschreibt die Bindungsmaßnahmen, die ein Unternehmen aufwendet, um rekrutierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Besonders die Unternehmenskultur und die Führungskräfte spielen eine große Rolle. IKEAs auf den regionalen Wurzeln basierte Werte wurden von Kamprad 1976 manifestiert und bis heute gelebt (Vgl. hierzu Kapitel 4.1.2). Die typisch schwedischen, flachen Hierarchien erlauben das Duzen

---

<sup>389</sup> Vgl. Goteman/Kling 2003, 35 f.

<sup>390</sup> Vgl. Cable/Judge 1996, 294 ff.

<sup>391</sup> Vgl. Eichenauer/Esch 2014, 289 ff.

<sup>392</sup> Vgl. Esch/Gawłowski/Hanisch 2013, 273 ff.

<sup>393</sup> Vgl. ebenda, 284 f.

<sup>394</sup> Vgl. IKEA – Arbeiten bei IKEA, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 11.06.2015

<sup>395</sup> Vgl. Eichenauer/Esch 2014, 300

<sup>396</sup> Vgl. ebenda, 303

<sup>397</sup> Vgl. IKEA – Wie IKEA bist du?, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 11.06.2015



der Kollegen, und Führungskräfte dienen als Vorbilder. IKEA handelt außerdem nach dem Leitgedanken, dass zufriedene Mitarbeiter zu zufriedenen Kunden führen und hebt sich durch überdurchschnittliche Sozialleistungen ab.<sup>398</sup>

Nicht nur bei der Sozialisation, sondern auch bei dem sich idealerweise anschließenden Internal-Branding spielen Unternehmenswerte eine große Rolle. Internal-Branding umfasst die Implementierung der Markenwerte im ganzen Unternehmen, mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen und markenkonformes Verhalten zu generieren.<sup>399</sup> Die Mitarbeiter mit Kundenkontakt repräsentieren und kommunizieren nämlich die Corporate Brand nach außen und beeinflussen so das Markenimage bei den Anspruchsgruppen.<sup>400</sup> Zentrale Größe des Internal Branding ist zum einen das Brand Commitment, also das Ausmaß der Verbundenheit von Mitarbeitern mit der Marke.<sup>401</sup> Zum anderen das Markenwissen, was sich aus allen gespeicherten Assoziationen mit der Marke, im Kopf des Mitarbeiters zusammensetzt (Vgl. dazu Kapitel 2.2.1 – Markenimage als Fremdbild).<sup>402</sup> Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter die Unternehmensvision, Markenidentität, Unternehmenswerte und Ziele kennen.<sup>403</sup> Im Zuge der Herausforderung, alle wichtigen unternehmerischen Größen bei den Mitarbeitern zu implementieren, bietet IKEA eine Reihe von Programmen an.<sup>404</sup> Beispielsweise durchläuft jeder neue Angestellte ein Mentoren-Programm. Ältere Mitarbeiter, die als Markenbotschafter und Integrationsfigur gelten, geben Unternehmenswerte und Markenwissen an einen neuen Mitarbeiter weiter, was identitätsstiftend und motivational wirkt.<sup>405</sup> Im Rahmen des Markencommitments ist entscheidend, in welchem Maße die Mitarbeiter die Werte der Corporate Brand internalisieren und ihr Verhalten anpassen.<sup>406</sup> Unter der Internalisierung versteht man die Übernahme von Kernwerten der Marke auf das Selbstkonzept. Die Verhaltensanpassung wird auch als Fügsamkeit bezeichnet und beschreibt die Aneignung bestimmter Verhaltensweisen, die konform

---

<sup>398</sup> Vgl. Eichenauer/Esch 2014, 305 f.

<sup>399</sup> Vgl. Esch/Vallaster 2005, 1011

<sup>400</sup> Vgl. Brexendorf/Kernstock 2014, 244 ff.

<sup>401</sup> Vgl. Burmann/Zepplin 2004, 3 f.

<sup>402</sup> Vgl. Baumgarth 2014, 165 f.

<sup>403</sup> Vgl. Brexendorf/Kernstock 2014, 250 ff.

<sup>404</sup> Vgl. Goteman/Kling 2003, 36

<sup>405</sup> Vgl. Heimann/Henkel/Herrmann/et al. 2012, 232

<sup>406</sup> Vgl. Brexendorf/Kernstock 2014, 251 f.

mit den Markenwerten und der Unternehmenskultur sind.<sup>407</sup> IKEA fördert die Verbreitung der Kultur durch einen werte- und kulturgetriebenen Führungsstil: „[The leadership] [...] has to reflect our values, the IKEA culture, and there is a connection between the values and the image the person gives“.<sup>408</sup> Wie unter dem Reiter „Arbeiten bei IKEA“ auf der Internetseite zu erkennen, haben viele IKEA-Mitarbeiter die Unternehmenswerte verinnerlicht und identifizieren sich mit der Unternehmenskultur.<sup>409</sup> Dannel McDowell sagt beispielsweise: „Die IKEA Kultur steckt in jedem von uns. Als Mitarbeiter leben wir sie, bringen sie in Bewegung, schaffen sie jeden Tag neu und entwickeln sie dadurch weiter.“<sup>410</sup>

IKEA's Mitarbeiterorientierung ist ein großer Erfolgsfaktor der Marke, denn sie macht das Unternehmen zu einem der attraktivsten und fairsten Arbeitgeber in Deutschland.<sup>411</sup> Es wurde eine einzigartige Arbeitgebermarke geschaffen, die das Unternehmen als „Great-Place-to-Work“ auszeichnet. IKEA fördert außerdem die Implementierung der Unternehmenskultur und -Werte, damit diese intern gelebt wird, Mitarbeiter als Markenbotschafter auftreten und so bei den Kunden ein konsistentes Markenbild entstehen lässt. Dies führt wiederum zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und langfristig zur Erhöhung des Markenwertes.<sup>412</sup>

---

<sup>407</sup> Vgl. Burmann/Zepelin 2005, 1027

<sup>408</sup> Goteman/Kling 2003, 36 f.

<sup>409</sup> Vgl. IKEA – Arbeiten bei IKEA, [www.ikea.com](http://www.ikea.com), Zugriff v. 11.06.2015

<sup>410</sup> Ebenda

<sup>411</sup> Vgl. ebenda

<sup>412</sup> Vgl. Brexendorf/Kernstock 2014, 244 ff.

## 5 Zusammenfassung, Bewertung der Ergebnisse und Ausblick

Diese Arbeit hatte den Anspruch IKEAs Markenstärke und Erfolg aus verschiedenen Perspektiven, mit Bezugnahme auf unterschiedliche theoretische Konstrukte, darzustellen. Anschließend sollte die Betrachtung von relevanten Erfolgsfaktoren zeigen, welche weiteren Indikatoren Stärke und Anerkennung der Marke IKEA erklären.

Die konsumentenperspektivische Analyse verdeutlichte, dass Kundenkontaktpunkte ein wichtiges Instrument zur Verankerung eines Markenbildes im Kopf des Konsumenten sind. Ziel ist das Schaffen einzigartiger Erlebnisse, welche die Kunden-Markenbindung intensivieren und zur Bildung eines starken Markenimages beitragen. Eine theoretische Untersuchung veranschaulichte, dass bedeutsame Touchpoints kundenzentriert, konsistent, interaktiv und werteorientiert gestaltet werden müssen. Die sich anschließende Bewertung und Identifizierung der drei wichtigsten Berührungspunkte IKEAs machte deutlich, dass alle diese Voraussetzungen erfüllen und damit positive, markenspezifische Erlebnisse kontaktpunkteübergreifend indiziert werden. Mithilfe des multidimensionalen Ansatzes von Gentile und Kollegen lies sich daraufhin feststellen, dass Erlebnisse mit der Marke IKEA häufig pragmatisch und sensorisch geprägt sind. Wodurch beispielsweise die Rolle der IKEA-Filiale, Montageanleitung und des Planungstools aus Konsumentensicht ersichtlich wurde. Dieses Kapitel zeigt, dass die Kontaktpunkte und die Markenerlebnisse zwei Indikatoren für den Erfolg der Marke IKEA darstellen.

Der zweite Unterpunkt thematisierte das Markenimage. In einem ersten Schritt wurde die Markenidentität als Ausgangspunkt definiert, verschiedene Ansätze zur Erfassung dieser dargestellt und das Zusammenspiel mit dem Markenimage erläutert. Eschs Markensteuerrad eignete sich besonders, um die Markenidentität IKEAs aufzuzeigen. In einem zweiten Schritt wurde das Markenimage in Anlehnung an Kellers Konstrukt aus dem Jahre 1993 operationalisiert und auf IKEA bezogen. Quintessenz war, dass sich eine Hypothese aufstellen lies, die besagt, dass Fremd- und Selbstbild der Marke weitestgehend übereinstimmen und diese Konformität zum Markenerfolg beiträgt. Am Ende des zweiten Kapitels wurde der Einfluss des Herkunftslandes auf die Markenidentität und das Markenimage untersucht. Es wurde deutlich, dass u.a. die interne und externe Implementierung schwedischer Werte großen Einfluss auf die Markenidentität bzw. das Image hat. Aus Konsumentensicht erfüllt die Integration symbolische wie funktionale Nutzenerwartungen und führt zu Markenpräferenz. Die Markenherkunft IKEAs ist demnach ein weiterer Faktor für den Erfolg und wurde deshalb noch einmal genauer im Kapitel 4.1 erforscht.

Der zweite Teil umfasste die Analyse der Marke IKEA aus markenpsychologischer Sicht. Zuerst wurde die Consumer Neuroscience als Forschungsfeld definiert und wissenschaftlich eingeordnet, um das Konsum- und Kaufverhalten von Marken im Allgemeinen nachvollziehen zu können. Daraufhin wurden grundlegende, relevante beteiligte Hirnareale und Systeme sowie Verfahren zur Ermittlung der Gehirnaktivität umrissen. Auf Basis dessen ließen sich verschiedene wissenschaftliche Erkenntnisse über Markenstärke und Erfolg herleiten. Zum einem wurde bewiesen, dass starke Marken positive Emotionen generieren, die sich aus verschiedenen Motivfeldern der Konsumenten ableiten lassen. IKEAs emotionale Markenführung greift diese Motive auf und wird u.a. mithilfe kommunikativer Maßnahmen an jedem Kontaktpunkt umgesetzt. Es wurde deutlich, dass die emotionale Markenführung eine weitere Determinante des Markenerfolges ist. Zum anderen ist die Markenstärke IKEAs auf die belohnende Wirkung von Lieblingsmarken zurückzuführen, denn sie induziert Wiederkaufsabsichten und starke Emotionen. Des Weiteren ruft die Marke IKEA einen kortikale Entlastungseffekt beim Kunden hervor. Sie hat somit eine Orientierungsfunktion inne und wird deshalb beim Kauf bevorzugt. Dies führt wiederum zum Markenerfolg. Abschluss dieser Betrachtung bildete die Feststellung, dass die Marke IKEA einen Imprint der deutschen Kultur aufgreift. So konnte der Unternehmenserfolg in Deutschland nachvollziehbar gemacht werden.

Das zweite Kapitel diente der Ergründung von Kunde-Markenbeziehungen. Eine definitorische Abgrenzung und Bezugnahme auf Konstrukte von Autoren wie Fournier und Barnes machte deutlich, dass IKEA zu Kunden freundschaftliche Beziehungen, geprägt von Vertrauen, Zuverlässigkeit und Loyalität, pflegt. Im Rahmen der Analyse stachen besonders selbstinszenierte Markengemeinschaften wie die hej-Community hervor, da sie Interaktionen zwischen Kunde und Marke fördern, die wiederum zu einem hohen Maß an Bindung, Markentreue und letztendlich Markenerfolg führen. Im Rahmen der Analyse von Kunde-Markenbeziehungen lag ein besonderes Augenmerk auf der Kongruenz zwischen Konsumenten und Markenpersönlichkeit. Zuerst wurden Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Formen dargestellt. Ein Vergleich von marken- und konsumentenpersönlichkeitsbezogener Modelle zeigte, dass sich beide Arten ähneln, aber durchaus Divergenzen zu finden sind, z. B. in der kulturellen Übertragung. Im zweiten Abschnitt zeigte die Bezugnahme auf verschiedene Selbstkongruenzhypothesen, dass die Markenpersönlichkeit das Selbstkonzept eines Menschen ergänzt oder unterstützt. Eine Studie von Maehle und Shneor zur Markenpersönlichkeit und Kongruenztheorie ermöglichte abschließend einen praktischen Bezug auf die Marke IKEA. Laut den Autoren vereint sie Eigenschaften aus den Dimensionen der Robustheit, Kompetenz sowie Aufrichtigkeit und spricht emotionale, erlebnisorientierte Persönlichkeiten an. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass Markenerfolg und Stärke auch von der Persönlichkeit IKEAs abhängt und inwieweit diese Identitätseigenschaften der Konsumenten widerspiegelt.

Der letzte Teil der Arbeit diente der multiperspektivischen Darlegung weiterer Erfolgsfaktoren IKEAs als Unternehmen und Marke. Zum einem wurde noch einmal der Einfluss des Herkunftslandes auf den Markenerfolg untersucht. Die Autorin erkannte, dass Länder auch Images haben. Zum Beispiel verleihen Schwedens länderspezifische Assoziationen der Marke IKEA Profil und prägen insbesondere kommunikative Maßnahmen, Werte und Kultur des Unternehmens. Das positive Image des Landes trägt also zur Markenstärke IKEAs bei. Zum anderen zeigte das nächste Kapitel, dass Unternehmenskonzept, -Kultur und -Werte Basis des Erfolges sind, da sie sowohl intern, als auch extern gelebt werden. Darüber hinaus wirkt sich die Integration von CSR-Maßnahmen in die gesamte Wertschöpfungskette und Markenidentität zukunftssträftig auf die Wettbewerbsfähigkeit sowie Reputation von IKEA aus. Soziale und ökologische Nachhaltigkeitsstrategien in Partnerschaft mit NGOs wie WWF oder UNICEF führen zu Imageverbesserungen, Loyalität und Mehrpreisbereitschaft beim Kunden. Einen weiteren Erfolgsfaktor bilden die verschiedenen Serviceinnovationen, die IKEA im Laufe der Marktpräsenz initiierte, wie z. B. das „Do it yourself“-Konzept oder die Produktinszenierung mithilfe von realitätsnahen Ausstellungsräumen. Außerdem ist sich IKEA als Unternehmen bewusst, dass Mitarbeiter in besonderem Maße zum Markenerfolg beitragen und sticht international durch Employer- sowie Internal-Branding-Maßnahmen hervor.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Arbeit sowohl die Markenstärke, als auch den Erfolg IKEAs sehr umfänglich darstellt, denn alle Forschungsfragen konnten beantwortet werden. Aber weitere theoretische sowie praktische Analysen im Wettbewerbsumfeld würden beide Größen differenzierter und vergleichbarer beleuchten. Im Rahmen des Kapitels über Serviceinnovationen wäre auch eine genauere Untersuchung der App-Version des IKEA-Kataloges aufschlussreich gewesen, denn sie ragt aufgrund ihrer interaktiven Anwendungen via Augmented Reality hervor.

Anregungen für weitere Forschungen bietet vor allem das Feld der Markenpsychologie. Dabei wären besonders empirische Erhebungen im Bereich der Kunde-Markenbeziehung interessant, welche die freundschaftlichen Korrelationen zwischen IKEA und Konsumenten untersuchen. Des Weiteren ist im Hinblick auf die Betrachtung IKEAs als Storebrand zu erforschen, inwieweit Kunden von multisensualen Eindrücken am Point-of-Sale in ihrer Kaufentscheidung und Imagebildung beeinflusst werden.

## Literaturverzeichnis

Aaker, David: Building Strong Brands. New York 1996.

Aaker, David/Joachimsthaler, Erich: Brand Leadership. New York 2000.

Aaker, Jennifer: Dimensions of Brand Personality. In: Journal of Marketing Research, Nr.8/1997, 347-356.

Aaker, Jennifer: Dimensionen der Markenpersönlichkeit. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005.

Adjouri, Nicholas: Alles was sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 2. Aufl., Wiesbaden 2014.

Allen, Chris/Kleine, Robert/Kleine, Susan: How Is a Possession 'Me' or 'Not Me'? Characterizing Types and an Antecedent of Material Possession Attachment. In: Journal of Consumer Research, Nr. 3/1995, 327-343.

Ambler, Tim/Barrow, Simon: The Employer Brand. In: Journal of Brand Management, Nr.3/1996, 185-206.

Ambler, Tim/Ioannides, Andreas/Rose, Steven: Brands on the Brain: Neuro-Images of Advertising. In: Business Strategy Review, Nr. 3/2000, 17-30.

Andersen, Mette/Tage Skjoett-Larsen: Corporate Social Responsibility in Global Supply chains. In: Supply Chain Management: An International Journal, Nr. 2/2009, 75-86.

Ariely, Dan/Mochon, Daniel/Norton, Michael: The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. In: Journal of Consumer Psychology, Nr. 3/2012, 453-460.

Barner, Marianne: Be a Socially Responsible Corporation. In: Harvard Business Review, Nr. 7-8/2007, 59-60.

Barnes, James: Establishing Meaningful Customer Relationships: Why Some Companies Mean More to their Customers. In: Managing Service Quality: An International Journal, Nr. 3/2003, 178-186.

Baumgarth, Carsten: Markenpolitik. Markentheorien, Markenwirkungen, Markenführung, Markencontrolling, Markenkontexte. 4. Aufl., Wiesbaden 2014.

- Beaujean, Marc/Davidson, Jonathan/Madge, Stacey: The 'moment of truth' in Customer Service,  
[http://www.mckinsey.com/insights/organization/the\\_moment\\_of\\_truth\\_in\\_customer\\_service](http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_moment_of_truth_in_customer_service), Zugriff v. 02.05.2015.
- Becker, Christian: Einfluss der räumlichen Markenherkunft auf das Markenimage. Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel Indiens. Innovatives Management. Dissertation, Universität Bremen, Wiesbaden 2012.
- Becker, Christian/Burmann, Christoph: Markenherkunft – Wie der Raum das Markenimage beeinflusst. In: Marketing Review St. Gallen, Nr.3/2010, 20-25.
- Behrens, Gerold/Neumaier, Maria: Der Einfluss des Unbewussten auf das Konsumentenverhalten. In: Gröppel-Klein, Andrea (Hrsg.): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Wiesbaden 2004. 4-27.
- Belz, Christian/Rutschmann, Marc/Schögel, Marcus: Customer Touchpoint Management. Eine Diskussion. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 2/2010, 4-7.
- Bielefeld, Klaus: Consumer Neuroscience. Neurowissenschaftliche Grundlagen für den Markenerfolg. Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden 2012.
- Bierwirth, Andreas/Meffert, Heribert: Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke – Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. In: THEXIS – Fachzeitschrift für Marketing, Nr. 4/2001, 5-11.
- Blackston, Max: Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships. In: Journal of Advertising Research, Nr. 3/1992, 79-83.
- Blinda, Lars: Relevanz der Markenherkunft für die identitätsbasierte Markenführung. Arbeitspapier Nr. 2 des Lehrstuhls für innovatives Management, Universität Bremen, Bremen 2003.
- Brakus, Josko/Schmitt, Bernd/Zarantonello, Lia: Brand Experience: What Is it? How Is it Measured? Does it Affect Loyalty? In: Journal of Marketing, Nr. 3/2009, 52-68.
- Brandyberry, Gregg/Magidson, Jason: Putting Customers in the „Wish Mode“. In: Harvard Business Review, Nr. 8/2001, 26-28.
- Braunstein, Christina/Hermann, Andreas/Huber, Frank: Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der „means-end“-Theorie. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005.

- Brexendorf, Tim/Kernstock, Joachim: Die Corporate Brand in Richtung Mitarbeiter gestalten und Verankern. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 3. Aufl., Wiesbaden 2014, 243-265.
- Briggs, Stephen: Assessing the Five-Factor Model of Personality Description. In: Journal of Personality, Nr. 2/1992, 253-293.
- Bruhn, Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 3. Aufl., München 2013.
- Bruhn, Manfred/Eichen, Falko: Marken-Konsumenten-Beziehungen: Bestandsaufnahme, kritische Würdigung und Forschungsfragen aus Sicht des Relationship Marketing. In: Florack, Arnd/Primosch, Ernst/Scarabis, Martin (Hrsg.): Psychologie der Markenführung. Vahlen 2012, 221-256.
- Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten: Customer Experience – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hrsg.): Customer Experience. Forum Dienstleistungsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 2012, 3-36.
- Brunner, Christian/Esch, Franz-Rudolf: CSR-Kommunikation und Marke. Corporate Social Responsibility-Kommunikation als integrierter Bestandteil des Markenmanagements. In: Heinrich, Peter (Hrsg.): CSR und Kommunikation. Unternehmerische Verantwortung überzeugend übermitteln. Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Wiesbaden 2013, 27-43.
- Brunner, Christian/Esch, Franz-Rudolf/Gawlowski, Dominika/et al.: Customer Touchpoints marken- und kundenspezifisch managen. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 2/2010, 8-13.
- Burmann, Christoph/Halaszovich, Tilo/Hemmann, Frank: Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden 2012.
- Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred/Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Burmann, Christoph/Zepelin, Sabrina: Identitätsbasiertes Markenmanagement – State-of-the-Art und Forschungsbedarf. Arbeitspapier Nr. 7 des Lehrstuhls für innovatives Management, Universität Bremen, Bremen 2004.



- Burmann, Christoph/Zeplin, Sabrina: Innengerichtete Markenkommunikation. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005, 1021-1036.
- Cable, Daniel/Judge, Timothy: Person-Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Nr 3/1996, 294-311.
- Cateora, Philip/Graham, John: International Marketing. 11. Aufl., New York 2002.
- Diamantopoulos, Adamantios/Herz, Marc: Country-Specific Associations Made by Consumers: A Dual-Coding Theory Perspective. In: Journal of International Marketing, Nr. 3/2013, 95-121.
- Dickson, Duncan/Edvardsson, Bo/Enquist, Bo/et al.: Managing the Innovation Co-Creation Challenge: Lessons from Service Exemplars Disney and IKEA. In: Organizational Dynamics: A Quarterly of Organisational Behavior for Professional Managers, Nr.4/2012, 281-290.
- Different Strategieagentur: Research zur Customer Decision Journey: Aufdecken neuer Businesspotentiale für IKEA Deutschland.  
<http://www.different.de/kunden/consumer-decision-journey-fuer-ikea-deutschland/>,  
Zugriff v. 05.05.2015.
- Edvardsson, Bo/Enquist, Bo: The Service Excellence and Innovation Model: Lessons from IKEA and Other Service Frontiers. In: Total Quality Management, Nr. 5/2011, 535-551.
- Edvardsson, Bo/Enquist, Bo/Hay, Michael: Values-Based Service Brands: Narratives from IKEA. In: Managing Service Quality: An International Journal, Nr. 3/2006, 230-246.
- Edvardsson, Bo/Enquist, Bo/Johnston, Robert: Design Dimensions of Experience Rooms for Service Test Drives. In: Managing Service Quality: An International Journal, Nr. 4/2010, 312-327.
- Eichenauer, Sabrina/Esch, Franz-Rudolf: Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 3. Aufl., Wiesbaden 2014, 289-312.

- Esch, Franz-Rudolf: Identität der Corporate Brand entwickeln und schärfen. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. 3. Aufl., Wiesbaden 2014a, 61-77.
- Esch, Franz-Rudolf: Markenidentitäten wirksam umsetzen. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden 2004, 75-99.
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. München 2012.
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung. 8.Aufl., München 2014b.
- Esch, Franz-Rudolf: Zusammenhänge zwischen der Identität der Corporate Brand, der Unternehmensphilosophie und dem Geschäftsmodell berücksichtigen. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. 3. Aufl., Wiesbaden 2014c, 45-59.
- Esch, Franz-Rudolf/Gawłowski, Dominika/Hanisch, Johannes: Die richtigen Mitarbeiter durch Employer Branding finden. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Strategie und Technik des Automobilmarketing. Wiesbaden 2013, 269-292.
- Esch, Franz Rudolf/Klein, Jan/Knörle, Christian/et al.: Customer Touchpoint Management für Corporate Brands umsetzen. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. 3. Aufl., Wiesbaden 2014, 427-448.
- Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias/Rempel, Jan Eric: Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005, 103-130.
- Esch, Franz-Rudolf/Möll, Thorsten: Kognitionspsychologische und neuroökonomische Zugänge zum Phänomen Marke. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005, 62-99.
- Esch, Franz-Rudolf/Möll, Thorsten: Marken im Gehirn = Emotion pur. Konsequenzen für die Markenführung. In: Armbrrecht, Wolfgang/Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Best Practice der Markenführung. Wiesbaden 2009, 21-35.

- Esch, Franz-Rudolf/Petri, Janina: Identität durch Positionierung fokussieren und wirksam nach innen und außen umsetzen. In: Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/et al. (Hrsg.): Corporate Brand Management. 3. Aufl., Wiesbaden 2014, 79-106.
- Esch, Franz-Rudolf/Vallaster, Christine: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005, 1010-1020.
- Fetscherin, Marc/Heinrich, Daniel: Consumer Brand Relationships Research: A Bibliometric Citation Meta-Analysis. In: Journal of Business Research, Nr. 2/2015, 380-390.
- Florack, Arnd/Scarabis, Martin: Personalisierte Ansätze der Markenführung. In: Florack, Arnd/Primosch, Ernst/Scarabis, Martin (Hrsg.): Psychologie der Markenführung. Vahlen 2012, 177-196.
- Florack, Arnd/Wänke, Michael: Markenmanagement. In: Moser, Klaus (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Heidelberg 2007, 108-126.
- Fournier, Susan: Markenbeziehungen – Konsumenten und ihre Marken. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. 4. Aufl., Wiesbaden 2005, 210-237.
- Freling, Traci/Forbes, Lukas: An Examination of Brand Personality Through Methodological Triangulation. In: The Journal of Brand Management, Nr. 2/2005, 148-162.
- Freundt, Tjark: Emotionalisierung von Marken. Inter-industrieller Vergleich der Relevanz emotionaler Markenimages für das Konsumentenverhalten. Dissertation, Leipzig Graduate School of Management, Wiesbaden 2006.
- Fritz, Wolfgang/Lorenz, Bettina: Beziehungen zwischen Konsumenten und Marken – Eine empirische Analyse verschiedener Beziehungstypen –. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr.4/2010, 366-393.
- Gentile, Chiara/Noci, Giuliano/Spiller, Nicola: How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. In: European Management Journal, Nr. 5/2007, 395-410.
- Gilmore, Georg: Animism. Or Thought Currents of Primitive Peoples. Boston 1919.

- Gilmore, James/Pine, Joseph: The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage. Boston 1999.
- Goldberg, Lewis: An Alternative „Description of Personality“: The Big-Five Factor Structure. In: Journal of Personality and Social Psychology, Nr. 6/1990, 1216-1229.
- Goteman, Ingela/Kling, Katarina: IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity. In: Academy of Management Executive, Nr. 1/2003, 31-37.
- Gutjahr, Gert: Markenpsychologie. Wie Marken wirken – Was Marken stark macht. 2. Aufl., Wiesbaden 2013.
- Hakala, Ulla/Kantola, Satu-Päivi/Lemmettyinen, Arja: Country Image as a Nation-Branding Tool. In: Marketing Intelligence & Planning, Nr. 5/2013, 538-556.
- Hattula, Markus: Kontextabhängige Konzeptualisierung der Markenpersönlichkeit . Eine empirische Analyse am Beispiel des deutschen Automobilmarktes. Dissertation, Universität Mannheim, Wiesbaden 2008.
- Häuser, Annika/Theobald, Elke: Die Website als zentrales Element der digitalen Markenführung. In: Theobald, Elke/Haisch, Philipp (Hrsg.): Brand Evolution – Moderne Markenführung im digitalen Zeitalter. Wiesbaden 2011, 219-232.
- Heider, Donald/Kotler, Philip/Rein, Irving: There's No Place Like our Place! The Marketing of Cities, Regions, and Nations. In: The Futurist, Nr. 6/1993, 14-21.
- Heimann, Mark/Henkel, Sven/Herrmann, Andreas/et al.: Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding. In: Esch, Franz-Rudolf/Herrmann, Andreas/Kernstock, Joachim/et al.(Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 3. Aufl., Wiesbaden 2012, 213-236.
- Held, Dirk/Scheier, Christian: Neue Sichtweisen. In: Absatzwirtschaft, Nr.11/2007, 30-34.
- Held, Dirk/Scheier, Christian: Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der Markenforschung. 3. Aufl., Freiburg 2012.
- Hinde, Robert: A Suggested Structure for a Science of Relationships. In: Personal Relationships, Nr. 1/1995, 1-15.
- Hiscock, Jennifer: Most Trusted Brands. In: Marketing, Nr. 3/2001, 32-33.

- Holman, Rebecca/Schenk, Carolyn: A Sociological Approach to Brand Choice: The Concept of Situational Self Image. In: Advances in Consumer Research, Nr. 1/1980, 610-614.
- Huang, Tseng-Lung/Liu, Feng: Formation of Augmented-Reality Interactive Technology's Persuasive Effects from the Perspective of Experimental Value. In: Internet Research, Nr. 1/2014, 82-109.
- Hubert, Mirja/Kenning, Peter: A Current Overview of Consumer Neuroscience. In: Journal of Consumer Behavior, Nr.4-5/2008, 272-292.
- IKEA: Arbeiten bei IKEA,  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_DE/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html),  
Zugriff v. 11.06.2015.
- IKEA: Das IKEA Konzept.  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](http://www.ikea.com/ms/de_DE/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html), Zugriff v. 07.05.2015.
- IKEA: Der IKEA Katalog 2015.  
[http://onlinecatalogue.ikea.com/DE/de/IKEA\\_Catalogue](http://onlinecatalogue.ikea.com/DE/de/IKEA_Catalogue), Zugriff v. 06.05.2015.
- IKEA: Kataloge & Apps.  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/campaigns/services/kataloge\\_und\\_apps.html?icid=de|itl|fy15cw35-endfy15|serviceskataloge\\_und\\_apps|teaser|kw35|3#IKEA\\_App](http://www.ikea.com/ms/de_DE/campaigns/services/kataloge_und_apps.html?icid=de|itl|fy15cw35-endfy15|serviceskataloge_und_apps|teaser|kw35|3#IKEA_App),  
Zugriff v. 08.05.2015.
- IKEA: Planer & Ratgeber.  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/campaigns/services/planer\\_und\\_ratgeber.html?icid=de|itl|fy14\\_service|textlink|kw3|26](http://www.ikea.com/ms/de_DE/campaigns/services/planer_und_ratgeber.html?icid=de|itl|fy14_service|textlink|kw3|26), Zugriff v. 06.05.2015.
- IKEA: Schlaferlebnis.  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/campaigns/kampagne/schlafgut.html?icid=4HnOhWugPV0MKeB3RmWCauY0lggdc2](http://www.ikea.com/ms/de_DE/campaigns/kampagne/schlafgut.html?icid=4HnOhWugPV0MKeB3RmWCauY0lggdc2), Zugriff v. 07.05.2015.
- IKEA: Service & Leistungen.  
[http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/campaigns/services/service\\_und\\_leistungen.html](http://www.ikea.com/ms/de_DE/campaigns/services/service_und_leistungen.html),  
Zugriff v. 07.05.2015.
- IKEA: Wie IKEA bist du?, [http://www.ikea.com/ms/de\\_DE/rooms\\_ideas/fitquiz09/](http://www.ikea.com/ms/de_DE/rooms_ideas/fitquiz09/), Zugriff v. 11.06.2015.

- Inter IKEA Systems B.V.: The IKEA Concept,  
<http://franchisor.ikea.com/typically-swedish/>, Zugriff v. 08.06.2015.
- Inter IKEA Systems B.V.: Who we are.  
<http://franchisor.ikea.com/who-we-are-2-2/>, Zugriff v. 14.05.2015.
- Jackson, Douglas/Paunonen, Sampo/Trzebinski, Jerzy/et al.: Personality Structure Across Cultures: A Multimethod Evaluation. In: Journal of Personality and Social Psychology, Nr. 3/1992, 447-456.
- Jenkinson, Angus: Evolutionary Implications for Touchpoint Planning as a Result of Neuroscience: A Practical Fusion of Database Marketing and Advertising. In: Database Marketing & Customer Strategy Management, Nr.3/2007, 164-185.
- Johnson, Michael: Commitment: A Conceptual Structure and Empirical Application. In: Sociological Quarterly, Nr. 3/1973, 395-406.
- Jungbluth, Rüdiger: Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs. Frankfurt 2006.
- Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken. München 2012.
- Kamprad Ingvar: The Testament of a Furniture Dealer. Älmhult 1976.
- Kapferer, Jean-Noel: Die Marke. Kapital des Unternehmens. Landsberg/Lech 1992.
- Keller, Kevin: Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. In: Journal of Marketing, Nr. 1/1993, 1-22.
- Kenning, Peter: Consumer Neuroscience. Ein transdisziplinäres Lehrbuch. Stuttgart 2014.
- Kenning, Peter/Linzmajer, Marc: Consumer Neuroscience und Marke – Erste Ansätze einer neurophysiologischen Markentheorie. In: Baumgarth, Carsten/Boltz, Dirk-Mario (Hrsg.): Impulse für die Markenpraxis und Forschung. Tagungsband der internationalen Konferenz „DerMarkentag 2011“. Wiesbaden 2013, 31-50.
- Kenning, Peter/Plassmann, Hilke: NeuroEconomics: An Overview from an Economic Perspective. In: Brain Research Bulletin, Nr.5/2005, 343-354.
- Kilian, Karsten: Determinanten der Markenpersönlichkeit. Relevante Einflussgrößen und mögliche Transfereffekte. Dissertation, Universität St. Gallen, Wiesbaden 2011.

- Kilian, Karsten: Multisensuales Marketing: Marken mit allen Sinnen erlebbar machen. In: transfer – Werbeforschung & Praxis, Nr. 4/2010, 42-48.
- Kirchhof, Anne-Kathrin/Nickel, Oliver: Marken nachhaltig erfolgreich führen. In: Kirchhof, Anne-Kathrin/Nickel, Oliver (Hrsg.): CSR und Brand Management. Marken nachhaltig führen. Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Wiesbaden 2014, 1-36.
- Liberatore, Ariane/Tscheulin, Dieter: Persönlichkeitsübereinstimmungen zwischen Marke und Konsument: Stand der empirischen Selbstkongruenzforschung und verbleibende Investigationslücken. In: Journal of Business Economics, Nr. 5/2011, 587-618.
- Lindgreen, Adam/Maon, François/Swaen, Valérie: Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. In: Journal of Business Ethics, Nr. 1/2009, 71-89.
- Lindqvist, Ursula: The Cultural Archive of the IKEA Store. In: Space and Culture, Nr. 1/2009, 43-62.
- Mäder, Ralf: Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit. Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials. Wiesbaden 2005.
- Maehle, Natalia/Shneor, Rotem: On Congruence between Brand and Human Personalities. In: Journal of Product & Brand Management, Nr. 1/2010, 44-53.
- Maslow, Abraham: Toward a Psychology of Being. 2. Aufl., New York 1968.
- McCracken, Grant: Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process. In: Journal of Consumer Research, Nr. 3/1989, 310-321.
- Meise, Jan/Schagen, Alexander/Zupancic, Dirk: CSR – Verantwortungsvoller Umgang mit gesellschaftlicher Verantwortung. In: Marketing Review St. Gallen, Nr. 1/2009, 48-52.
- Meyer, Christopher/Schwager, Andre: Understanding Customer Experience. In: Harvard Business Review, Nr. 2/2007, 1-11.
- Meyer, Henning/Vollmeyer, Katharina: Konkret werden – Wie Marken ihre Positionierung auf den Punkt bringen. In: Meyer, Henning (Hrsg.): Marken-Management 2010/2011. Jahrbuch für Strategie und Praxis der Markenführung. Frankfurt 2010, 87-100.

- Milosavljevic, Milica/Plassmann, Hilk/Ramsøy, Thomas: Branding the Brain: A Critical Review and Outlook. In: Journal of Consumer Psychology, Nr.1/2012, 18-36.
- Mischel, Walter: Introduction to Personality. London 1993.
- Möll, Thorsten: Messung und Wirkung von Markenemotionen. Neuromarketing als neuer verhaltenswissenschaftlicher Ansatz. DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2007.
- Moser, Klaus (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie. Heidelberg 2007.
- Norton, Michael: The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. In: Harvard Business Review, Nr. 2/2009, 30.
- O'Loughlin, Deirdre/Szmigin, Isabelle/Turnbull, Peter: From Relationships to Experiences in Retail Financial Services. In: International Journal of Bank Marketing, Nr. 7/2004, 522-539.
- Park, Bernadette: A Method for Studying the Development of Impressions of Real People. In: Journal of Personality and Social Psychology, Nr. 5/1986, 907-917.
- Plummer, Joseph: Brand Personality: A Strategic Concept for Multinational Advertising. In: Marketing Educator's Conference. New York, Young & Rubicam, 1-31.
- Potente, Davide/Salvini, Erika: Apple, IKEA and their Integrated Architecture. In: Bulletin of the American Society for Information Science and Technology, Nr.4/2009, 32-42.
- Presseportal: Für einen guten Start in den Tag. IKEA Katalog 2015 rückt Schlaf- und Badezimmer in den Fokus. 22.08.2014,  
<http://www.presseportal.de/pm/29291/2813080>, Zugriff v. 05.05.2015.
- Presseportal: hej Community. 12.01.2015,  
<http://www.presseportal.de/pm/29291/2923997/ikea-schafft-mit-der-neuen-hej-community-das-erste-begehbare-wohnmagazin-deutschlands-integrierter>, Zugriff v. 08.05.2015.
- Radtke, Bernd: Markenidentitätsmodelle. Analyse und Bewertung von Ansätzen zur Erfassung der Markenidentität. Essentials, Wiesbaden 2014.
- Reuter, Benjamin: Nachgefragt: Was bedeutet Nachhaltigkeit für IKEA, Herr Wenzig?. 26.08.2013,



<http://green.wiwo.de/nachgefragt-was-bedeutet-nachhaltigkeit-fur-ikea-herr-wenzig/>, Zugriff v. 15.06.2015.

Rosenberg, Martin: *Conceiving the Self*. New York 1979.

Rost, Wolfgang: *Emotionen. Elixiere des Lebens*. Berlin 1990.

Sattler, Henrik: Indikatoren für den langfristigen Markenwert. In: *Markenartikel - Zeitschrift für Markenführung*, Nr. 6/1997, 46-50.

Schach, Annika: *Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co. Neue Texte der Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden 2015.

Scheier, Christian: Der Mehrwert der Hirnforschung für das Marketing. In: Otto, Klaus-Stephan/Speck, Thomas (Hrsg.): *Darwin meets Business. Evolutionäre und bionische Lösungen für die Wirtschaft*. Wiesbaden 2011, 157-171.

Schlagentweith, Dirk: *Der Zusammenhang zwischen Marken- und Konsumentenpersönlichkeit. Kausalanalytische Untersuchung am Beispiel von Jugendlichen*. Dissertation, Technische Universität Chemnitz, Wiesbaden 2008.

Schlegl, Sandra: *Nonverbale Einstellungsmessung. Nutzen für das verhaltenswissenschaftliche Markencontrolling*. Dissertation, Universität Wien, Wiesbaden 2011.

Schüller, Anne: *Touchpoints. Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von Heute*. 3. Aufl., Offenbach 2013.

Sirgy, Joseph: Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. In: *Journal of Consumer Research*, Nr. 3/1982, 287-300.

Sirgy, Joseph: *Self-Congruity: Toward a Theory of Personality and Cybernetics*. New York 1986.

Statista: Online-Umsätze von IKEA und Home24 in den Jahren 2002 bis 2014, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/267244/umfrage/vergleich-der-online-umsaetze-von-ikea-und-home24/>, Zugriff v. 20.05.2015.

Steiner, Paul: *Sensory Branding. Grundlagen multisensualer Markenführung*. Wiesbaden 2011.

Strand, Robert: Corporate Social Responsibility in Scandinavian Supply Chains. In: *Journal of Business Ethics*, Nr. 1/2009, 179-185.

- Supphellen, Magne/Troye, Sigurd: Consumer Participation in Coproduction: „I Made It Myself“ Effects on Consumers' Sensory Perceptions and Evaluations of Outcome and Input Product. In: Journal of Marketing, Nr. 3/2012, 33-46.
- Thakor, Mrugank: Brand Origin: Conceptualization and Review. In: Journal of Consumer Marketing, Nr. 3/1996, 27-42.
- Totz, Carsten/Werg, Florian: Interaktionen machen Marken – wie die Digitalisierung Interaktionen zum Kern der Markenführung macht. In: Dänzler, Stefanie/Heun, Tomas (Hrsg.): Marke und digitale Medien. Wiesbaden 2014, 113-131.
- Trommsdorff, Volker: Konsumentenverhalten. 7. Aufl., Stuttgart 2009.
- Urde, Mats: Uncovering the Corporate Brand's Core Values. In: Management Decision, Nr. 4/2009, 616-638.
- Wee, Thomas: Extending Human Personality to Brands: The Stability Factor. In: Brand Management, Nr. 4/2004, 317-330.
- Werre, Marco: Implementing Corporate Responsibility: The Chiquita Case. In: Journal of Business Ethics , Nr. 2-3, 247–260.
- Zaltman, Gerald: How Customers Think. Essential Insights Into the Mind of the Market. Boston 2003.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname